

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 ____ г.


БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Совершенствование проектного управления в организации (на примере
образовательного центра «Умка»)

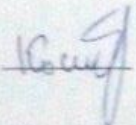
Руководитель



доцент

Т.Ю. Агеева

Выпускник



Д.Ю. Костина

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование проектного управления в организации (на примере образовательного центра «Умка»)» содержит 78 страниц текстового документа, 15 иллюстраций, 21 таблицу, 4 приложения, 35 использованных источников.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, КОНФЛИКТ, ПРОЕКТНЫЙ ОТДЕЛ, МОТИВАЦИЯ, ПРОЕКТНЫЙ ОФИС.

Объект исследования - негосударственное образовательное учреждение «Умка».

Цель: разработка рекомендаций по улучшению работы отдела управления проектами в образовательном центре «Умка».

Задачи:

1. Рассмотреть методологию и организационное обеспечение управления проектами;
2. Исследовать проектное управление в негосударственном образовательном учреждении «Умка»;
3. Разработать рекомендации по улучшению отдела проектов в негосударственном образовательном учреждении «Умка».

Актуальность работы заключается в том, что в исследуемом объекте основная деятельность носит проектный характер. Все реализуемые проекты должны быть многообразны и актуальны и для их успешного функционирования необходимо грамотно осуществлять проектное управление.

В проектном управлении организации была выявлена проблема во взаимодействии подразделений и предложены мероприятия по её решению. В результате предложенных мероприятий в проектном управлении организации будет повышена создаваемая ценность проектной деятельности для потребителя. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Методологическое и организационное обеспечение управления проектами	6
1.1 Методология проектного управления	6
1.2 Организационное обеспечение проектного управления	11
1.3 Особенности проектного управления в образовательной сфере.....	17
2 Исследование проектного управления в образовательном центре «Умка»	25
2.1 Общая характеристика организации	25
2.2 Характеристика проектного отдела.....	39
2.3 Выявление проблем проектного отдела.....	46
3 Разработка рекомендаций по улучшению работы отдела управления проектами	55
3.1 Мероприятия по совершенствованию проектного управления в образовательном центре «Умка»	55
3.2 Расчёт эффективности предложенных мероприятий	65
Заключение	74
Список использованных источников	76
Приложение А	79
Приложение Б	81
Приложение В.....	83
Приложение Г	84

ВВЕДЕНИЕ

Зарождение области управления проектами как самостоятельной научно-практической дисциплины приходится на 1955–1957 года, когда стало известно о создании и успешном внедрении в США таких методов управления проектами, как метод критического пути и метод PERT. После первых публикаций о сетевых методах в США, развитие проектного управления началось и в СССР. В 60-е годы в СССР появились первые работы по сетевым методам, по методам календарного планирования, появились первые программные средства для расчёта сетевых графиков. Позднее в 70-е годы был развит системный подход и программные средства для проектного управления. За последующие десятилетия в рамках управления проектами были разработаны различные методы, модели и инструменты, сформированы профессиональные стандарты по различным аспектам проектного управления.

В современном мире, понятие проект, получило широкое распространение. Не существует единого определения данного понятия, но почти каждая организация будь она торговой, медицинской, строительной начиная от самой мелкой и заканчивая компаниями монополистами, применяет понятие проект в своей деятельности.

В текущий момент область управления проектами включает в себя множество различных методик, инструментов, техник и компетенций. В основе её развития лежит неспособность традиционного функционального управления быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. И именно управление проектами является эффективным средством для управления любыми изменениями и позволяет руководителю добиваться целей проекта не только за счет организаторских способностей, но и с помощью определенного набора мероприятий и процедур. Как правило, основой успешного проекта является понимание организацией проектного управления, которое развивалось в течение времени и в зависимости с усложнением объекта управления претерпевало изменения.

В данной работе пойдёт речь о негосударственной коммерческой организации, которая реализует в своей деятельности проектное управление. Объектом исследования в данной работе является негосударственное образовательное учреждение «Умка». Предмет исследования работы - совершенствование проектного управления.

Актуальность работы заключается в том, что в исследуемом объекте основная деятельность носит проектный характер. Все реализуемые проекты должны быть многообразны и актуальны и для их успешного функционирования необходимо грамотно осуществлять проектное управление. Целью данной работы является разработка рекомендаций по улучшению работы отдела управления проектами в образовательном центре «Умка». Для достижения поставленной цели предполагается решить ряд задач:

1. Рассмотреть методологию и организационное обеспечение управления проектами;
2. Исследовать проектное управление в негосударственном образовательном учреждении «Умка»;
3. Разработать рекомендации по улучшению отдела проектов в негосударственном образовательном учреждении «Умка».

Теоретическая часть работы была рассмотрена авторами: Мазур, Шапиро; Масловский; Ильина; Ковалёва; Виханский.

1 Методологическое и организационное обеспечение управления проектами

1.1 Методология проектного управления

Рассматривая проектное управление, необходимо чётко понимать, что же такое проект. Общепринятого определения этого понятия в данный момент не существует и в различных моделях и стандартах он трактуется по-разному. Согласно руководству к своду знаний по управлению проектами, проект - это временное мероприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [1]. Ограничение по времени подтверждает и определение в стандарте ISO10006. Проект трактуется как уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания[2].

Основными признаками проекта являются:

1. Направленность на достижение конкретных целей;
2. Ограниченная протяженность во времени;
3. Не цикличность деятельности;
4. Ограниченность ресурсов.

Проектное управление как система состоит из трёх систем, представленных на рисунке 1[3].

1. Управляемая система (объект);
2. Управляющая система (субъект);
3. Управляющее воздействие (процессы управления).

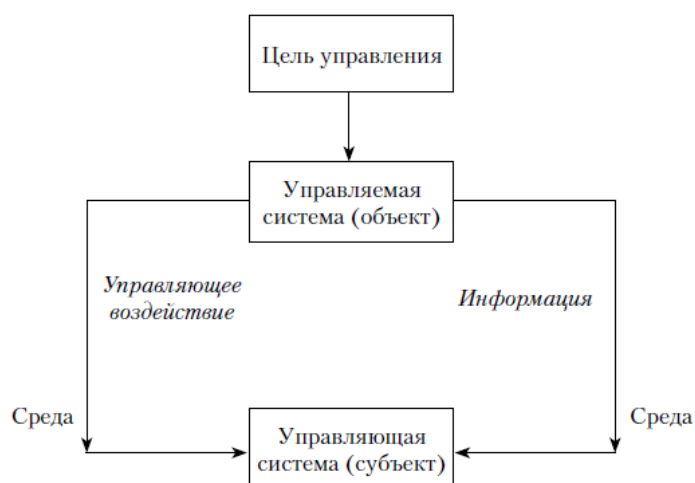


Рисунок 1 – Системы управления проектами

К управляемой подсистеме относятся совокупность проектов, реализуемых в организациях или предприятиях. К управляющей системе относят проектный офис, либо менеджера проекта.

Процесс управления представляет собой осуществление прямой и обратной связи между управляемой и управляющей системой. Он включает в себя стадии процесса управления и функции управления[3].

Первой составляющей проектного управления являются стадии процесса управления. Наглядно они представлены на рисунке 2[1]:

1. Инициация – определение нового проекта или фазы путем получения разрешения;
2. Планирование – определение общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности работ;
3. Исполнение – осуществление работ, описанных в плане проекта;
4. Мониторинга и контроль – отслеживание, анализ и регулирование хода исполнения проекта;
5. Завершение – закрытие всех групп процессов и формальное завершения проекта или фазы.

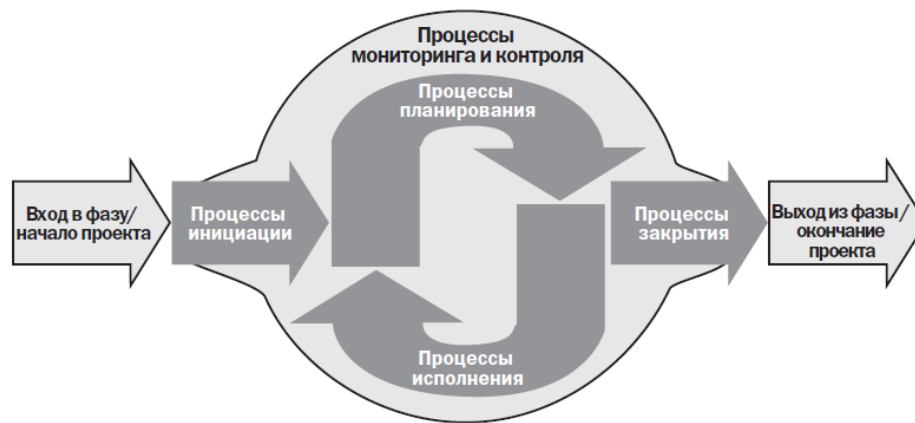


Рисунок 2- Стадии процесса управления

Второй составляющей проектного управления являются функции управления, которые характеризуют сферу определённой управленческой деятельности, осуществляемую на всех уровнях управления предприятием. К ним, как правило, соотносят 10 основных областей знаний. Данные области взаимодействуют со стадиями процессов управления[1]:

1. Управление интеграцией проекта.

Описывает необходимые мероприятия, обеспечивающие координацию различных элементов проекта, и включает в себя:

- 1.1 Разработку устава проекта;
- 1.2 Разработку плана управления проектом;
- 1.3 Руководство и управление работами проекта;
- 1.4 Мониторинг и контроль работ проекта;
- 1.5 Интегрированный контроль изменений;
- 1.6 Закрытие проекта или фазы.

2. Управление содержанием проекта.

Описывает действия, необходимые для четкого определения, что именно должно быть сделано в ходе выполнения проекта, а что выходит за рамки проекта. Включает в себя следующие процессы:

- 2.1 Сбор требований;
- 2.2 Определение содержания;
- 2.3 Создание иерархической структуры работ (ИСР);

2.4 Подтверждение содержания;

2.5 Контроль содержания.

3. Управление сроками проекта.

Определяет мероприятия, обеспечивающие выполнение проекта в установленные сроки и включает в себя:

3.1 Планирование управления расписанием;

3.2 Определение операций ;

3.3 Определение последовательности операций;

3.4 Оценка ресурсов операций;

3.5 Оценка длительности операций;

3.6 Разработка расписания;

3.7 Контроль расписания.

4. Управление стоимостью проекта.

Описывает процессы, необходимые для соблюдения утвержденного бюджета проекта. Включает в себя следующие процессы:

4.1 Планирование управления стоимостью;

4.2 Оценка стоимости;

4.3 Определение бюджета;

4.4 Контроль стоимости.

5. Управление качеством проекта.

Регламентирует содержание мероприятий, направленных на удовлетворение целей проекта.

5.1 Планирование управления качеством;

5.2 Обеспечение качества;

5.3 Контроль качества.

6. Управление человеческими ресурсами проекта.

Описывает необходимые процессы для более эффективного использования людей, задействованных в проекте. Включает в себя:

6.1 Набор команды проекта;

6.2 Развитие команды проекта;

6.3 Управление командой проекта.

7. Управление коммуникациями.

Определяет мероприятия, обеспечивающие своевременное и достоверное составление, сбор, распределение, хранение и использование информации. Включает в себя процессы:

7.1 Планирование управления коммуникациями;

7.2 Управление коммуникациями;

7.3 Контроль коммуникаций.

8. Управление рисками проекта.

Описывает процессы идентификации, анализа и реагирования на риски, возникающие в ходе реализации проекта. В данную область входят процессы:

8.1 Планирование управления рисками;

8.2 Идентификация рисков;

8.3 Качественный анализ рисков;

8.4 Количественный анализ рисков;

8.5 Планирование реагирования на риски;

8.6 Контроль рисков.

9. Управление закупками проекта.

Описывает действия по управлению процессом получения необходимых для проекта товаров и услуг со стороны внешних по отношению к проекту организаций и лиц.

9.1 Планирование управления закупками;

9.2 Проведение закупок;

9.3 Контроль закупок;

9.4 Закрытие закупок.

10. Управление заинтересованными сторонами проекта.

Включает в себя процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать или на которых может оказывать воздействие проект. Включает:

- 10.1 Определение заинтересованных сторон;
- 10.2 Планирование управления заинтересованными сторонами;
- 10.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон;
- 10.4 Контроль вовлечения заинтересованных сторон.

Таким образом, после рассмотрения проектного управления как системы, можно сказать, что проект это сложный процесс взаимосвязанных между собой систем, направленный на создание уникального продукта, услуги или результата.

1.2 Организационное обеспечение проектного управления

Проект — это временное мероприятие, создаваемое для достижения конкретных целей в рамках ограниченного бюджета, в срок и с надлежащим качеством. Как правило, проекты реализуются в рамках какой либо организации, что позволяет нам говорить о проекте в рамках внутренней среды организации. Рассмотрим внутреннюю среду организации, представленную на рисунке 3, описанную по Мескону[4].

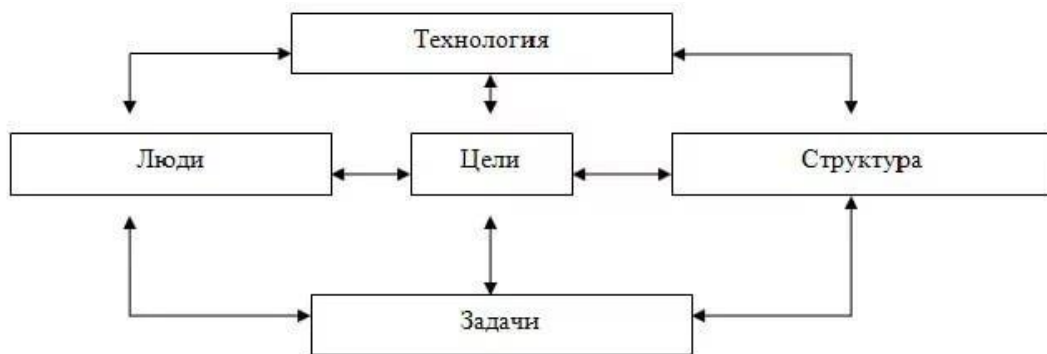


Рисунок 3- Внутренняя среда организации

Мескон выделил пять основных переменных, которые отражают внутреннюю среду организации:

1. Цели - желаемые результаты, которых люди стремятся добиться, работая вместе;

2. Задачи - работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. Задачи необходимы для решения целей;

3. Структура - совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами;

4. Люди - центральный фактор в любой системе управления;

5. Технологии - сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Задачи и технологии тесно связаны между собой.

Основываясь на том, что успех проекта зависит от эффективности управляющей системы, при организации работы над проектом необходимо решить две главные задачи[5]:

1. Как сформировать команду проекта;
2. Как организовать эффективную работу команды.

Как правило, в состав команды проекта входят руководитель проекта, менеджер и специалисты по необходимым направлениям деятельности, функциональные работники. Особенность деятельности этой команды заключается в том что:

1. Команда существует только на время реализации проекта;
2. Состав команды изменяется по мере выполнения этапов проекта. То есть часть команды привлекается только на определённые периоды.

Но помимо временно установленной команды, в организации может существовать и постоянная команда, когда люди набраны в организацию с целью реализации проектов и не имеют других функциональных обязанностей. Наличие в организации постоянной команды отражает проектный офис.

Согласно стандарту PMBOK проектный офис - это организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и

способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами. Создание офиса проекта обусловлено необходимостью создания условия для эффективной коммуникации между членами команды проекта[1]. Таким образом, можно сказать, что проектный офис это оптимальным образом организованная среда, где члены команды проекта могут осуществлять процессы управления, проводить совещания, вести переговоры с партнёрами, хранить проектную документацию.

Офис управления проектами может быть создан по ряду причин[5]:

1. Для управления корпоративным портфелем проектов;
2. Для управления портфелем проектов на уровне крупного подразделения компании;
3. Для управления программой;
4. Для управления определенной категорией проектов;
5. Для управления крупным проектом;
6. Для управления несколькими проектами, использующими общие ресурсы и инфраструктуру.

В организациях существует несколько структур проектного офиса: поддерживающая, контролирующая, руководящая. Их основное отличие заключается в степени контроля и влияния, оказываемого на проекты в организации[6].

Поддерживающий офис управления проектами предоставляет шаблоны, лучшие практики, обучение и доступ к информации, полученные из других проектов. Данный вид офиса играет консультативную роль и служит в качестве хранилища проекта. Степень контроля со стороны данного офиса низкая.

Контролирующий офис управления проектами предоставляет поддержку и требует соответствие требованиям с помощью различных средств. Соответствие предполагает адаптацию методологий, структур, использование специфических шаблонов, фирм и инструментов или

соответствие требованиям руководства. Степень контроля со стороны данного офиса средняя.

Руководящий офис управления проектами контролирует проекты путём непосредственного управления ими. Степень контроля офиса высокая.

Согласно руководству по управлению проектами РМВОК, основными функциями проектного офиса является[1]:

1. Управление общими ресурсами всех проектов, администрируемых офисом управления проектами;
2. Определение и разработка методологии, лучших практик и стандартов управления проектами;
3. Коучинг, наставничество, обучение и надзор;
4. Соответствие стандартам, политикам, процедурам и шаблонам управления проектами посредством аудитов проектов;
5. Разработка и управление политиками, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией (активами процессов организации);
6. Координация коммуникаций между проектами.

Наличие проектного офиса позволяет создавать ценность для заинтересованных сторон. Хорошей иллюстрацией к возможностям увеличения ценности, создаваемой проектным офисом является модель «Континуум создания ценности проектного офиса», представленную на рисунке 4. Ценность, создаваемая проектным офисом, увеличивается по мере расширения им своих функций и диапазона оказываемых услуг - от предоставления отчетов по проектам для заинтересованных сторон до приведения всех проектов в соответствие со стратегией и извлечения максимальных выгод для организации из всех реализованных проектов.



Рисунок 4- Континуум создания ценности

Иными словами, офис управления проектами необходим в том случае, когда в организации работает несколько проектных менеджеров, управляющих разными командами проекта. Как следствие на проектах будут возникать «узкие места» и руководители будут делить одни и те же ресурсы. И именно проектный офис определит правила вовлечения ресурсов с целью во избежание их перегруза или переключения с проекта на проект. И прежде чем, тот или иной проект будет поручен команде для осуществления, проектный офис сможет выяснить по средствам ли это компании и нет ли другого, более удачного проекта, который можно было бы запустить взамен.

Несмотря на то какая проектная команда существует в организации временная или постоянная, для них существуют формально установленные правила. Такие правила позволяют сделать деятельность команды максимально эффективной и избежать конфликтов. Чаще всего к таким правилам относят регламенты. Регламенты проектного управления – это внутренний документ, который описывает процесс управления проектами, правила работы и взаимодействия персонала в проектной деятельности компании. Разработка регламентов, позволяет охватить весь комплекс решаемых задач, а так же систематизировать для пользователей свою деятельность и сделать её предсказуемой с точки зрения управляемых субъектов.

Существует несколько видов документирования ролей и сфер ответственности членов команды. Основными являются иерархический, матричный и текстовый[5].

Иерархический вид представляет собой отображение должностей и отношений в графическом формате сверху вниз. И схоже со структурой традиционной организационной диаграммы. Одним из способов обобщения сфер ответственности верхнего уровня является иерархическая структура работ, которая позволяет разделить результаты проекта на пакеты работ. Так же иерархический вид можно представить в виде организационной структуры работ, которая от иерархической отличается тем, что организована она не по поставляемым результатам проекта, а в соответствии с имеющейся структурой подразделений организации.

Матричный вид может быть отражён в виде матрицы ответственности, которая показывает ресурсы проекта, назначенные для каждого пакета работ. Она используется для отображения связей между пакетами работ или операциями и членами команды проекта. Матричный формат показывает все операции, которые выполняются одним человеком, и всех людей, участвующих в выполнении одной операции. Он также позволяет избежать ситуации наделения полномочиями на одно задание нескольких человек и избежать путаницы с тем, кто является старшим и несёт ответственность.

Текстовый вид определяет сферы ответственности членов команды в текстовом формате. Обычно в таких документах в краткой форме содержится следующая информация: обязанности, полномочия, компетенции и квалификации. Такие документы называют по-разному, например «должностные инструкции» или «форма роли-обязанности-полномочия». Они могут использоваться как шаблоны для будущих проектов, особенно если в процессе исполнения проекта обновление информации происходит с использованием извлеченных уроков.

Таким образом, мы видим, что существуют такие варианты организационного обеспечения как временные рабочие группы и проектный

офис, который имеет свои конкретные функции. Несмотря на то, какая группа в проектной организации для неё существуют формальные правила, представляющие собой задокументированные роли.

1.3 Особенности проектного управления в образовательной сфере

Большинство проектов, направленные на разного рода деятельность, имеют между собой много общих черт, независимо от того связаны они с разработкой программного обеспечения, со строительством или с образованием. Поэтому можно сказать, что методы управления проектом, как правило, сохраняют свою сущность независимо от области, в которой реализуется проект. Но, несмотря на данное утверждение, проекты из разных областей имеют свои особенности. Далее будут рассмотрены особенности образовательных проектов.

Одним из самых эффективных методов управления образовательной сферой является проектный подход. Образовательный проект — это форма организации занятий, предусматривающая комплексный характер деятельности всех его участников по получению образовательной продукции за определенный промежуток времени — от одного урока до нескольких месяцев[7]. Исходя из того, что деятельность может быть не однодневной, в образовательной сфере существует непрерывное образование, которое заключается в ведении развития ребёнка от рождения и до сознательного возраста.

Основной целью образовательных проектов является получение учащимися определенной квалификации или ее повышение. Основными особенностями образовательных проектов являются[7]:

1. Наличие лицензии на оказание образовательных услуг;
2. Высокая конкуренция;
3. Разная направленность проектов: часть образовательных проектов работает на имидж и расширение ассортимента образовательных услуг, часть приносит основную прибыль;

4. Финансирование осуществляется за счет различных источников: средства обучаемых, федеральное финансирование, средства предприятий, спонсоров.

Так же можно выделить и то, что одной из особенностей образовательной сферы является преобладание наибольшего количества женщин. По статистике около 85% женщин и только 15% мужчин работают в сфере образования. Средний возраст работников образования от 30 до 50 лет. В сферу образования очень редко идут работать молодые кадры, это связано со слабым развитием в карьере и с низким уровнем заработной платы.

Продолжая рассматривать внутреннюю среду организации по Мескону, особое внимание заслуживают элементы люди. Как правило, в организации люди представляют собой определённые группы, которые несут ответственность за конечный результат. Взаимоотношения, как в группах, так и между группами людей могут быть личные или профессиональные. И как в тех, так и в тех возможен возникновение разного рода конфликтов[4].

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Отсюда следует, что основу конфликтов составляют столкновения несовместимых интересов, мнений, потребностей, ценностей, различных представлений о способах достижения целей[8].

Конфликты можно подразделить на[8]:

1. Горизонтальные - происходят между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга;
2. Вертикальные - осуществляются между людьми, один (одни) из которых находится в подчинении у другого (других));
3. Смешанные - участвуют, как горизонтальные так и вертикальные связи.

Выделяют следующие типы конфликтов[5]:

1. Внутриличностный;

2. Межличностный;
3. Между личностью и группой;
4. Между группами.

В рамках данной работы внутриличностный конфликт не будет рассматриваться, так как данный конфликт представляет собой конфликт целей и взглядов внутри личности, а не в рамках взаимодействия людей в организации. Самым распространённым типом конфликта является межличностный конфликт, который имеет яркое проявление в организации. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров, но чаще всего данный конфликт представляет собой борьбу за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой.

Конфликт между личностью и группой заключается в том, что неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа - конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства. Последним типом конфликтов является конфликт между группами. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты (между руководством и исполнителями, работниками различных подразделений, неформальными группами внутри подразделений, администрацией и профсоюзом).

В основном конфликты вызывают три группы причин, обусловленных[5]:

1. Трудовым процессом;
2. Психологическими особенностями взаимоотношений людей;

3. Личностными особенностями членов группы (наличие или отсутствие самоконтроля, коммуникабельность, агрессивность, грубость, бестактность и т.д.).

Существуют методы урегулирования конфликтов. Их подразделяют на структурные и межличностные. Структурные методы направлены на решения конфликтов между личностью и группой, а так же между группами. А межличностные методы соответственно позволяют решить межличностный конфликт. К структурным методам преодоления конфликта относятся[8]:

1. Разъяснение требований к работе;
2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией;
3. Установление общеорганизационных комплексных целей;
4. Применение системы вознаграждений.

Межличностные методы управления конфликтной ситуацией базируются на пяти основных стилях поведения:

1. Войти в положение другой стороны;
2. Компромисс;
3. Сотрудничество;
4. Уход от конфликта;
5. Решение силой.

Данные стили поведения можно представить в виде матрицы, изображённой на рисунке 5.

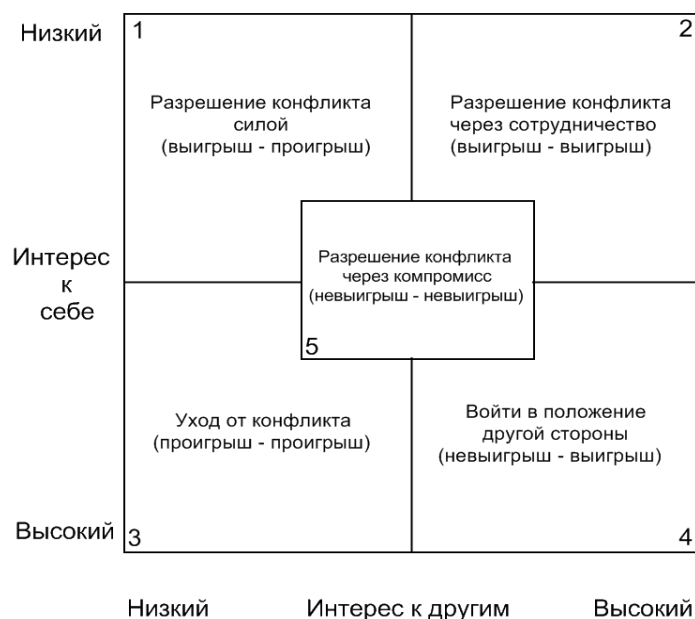


Рисунок 5- Стили разрешения межличностного конфликта

Стиль войти в положение другой стороны реализуется в действиях, направленных на создание нормальной рабочей атмосферы. Применение данного стиля оправданно, если главным является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта, а также, если предмет разногласия важен для другой стороны, но не особенно важен для лица, использующего этот стиль.

Стиль компромисса. В рамках данного стиля стороны стараются урегулировать разногласия путем определенных взаимных уступок. Цели достигаются не полностью ради условного равенства. Умение использовать компромисс позволяет разрешить конфликт достаточно быстро, но это не всегда способствует достижению оптимального решения.

Стиль сотрудничества характеризуется тем, что стороны расходятся во мнениях, но готовы выслушать друг друга, чтобы изложить свои позиции, понять причины конфликта и разработать долгосрочное взаимовыгодное решение. Такой стиль труден, так как требует умения сдерживать эмоции, ясно излагать свои желания, внимательно выслушивать оппонентов.

Стиль ухода от конфликта означает, что человек не отстаивает свою точку зрения, ни с кем не сотрудничает для выработки решения, а просто

уходит от контакта, избегая разногласий и не желая решать проблему. В этом случае конфликта не происходит, но проблема в ряде случаев остается нерешенной. Этот стиль можно использовать для отсрочки решения проблемы с целью выигрыша времени для сбора дополнительной информации, изучения ситуации.

Стиль решения конфликта силой означает ориентацию исключительно на собственное мнение без учета мнения других. Обычно используется людьми, обладающими большим авторитетом, властью, сильной волей. Этот стиль может быть применен в том случае, если руководитель ведет открытую борьбу за свои интересы, считая, что предлагаемое им решение наилучшее, или если необходимо принять непопулярное решение. Правильное использование того или иного стиля поведения при конфликте позволяет эффективно управлять ситуацией, ограничивать или предотвращать конфликт, способствовать его разрешению.

Возвращаясь к особенностям образовательной сферы, следует сказать, что требования к кадрам, работающих в образовательной сфере, как правило предъявляются достаточно высокие. Если говорить о команде образовательного проекта, то как правило, к менеджерам помимо стандартных требований к знаниям, навыкам и компетенциям, образовательная организация добавляет ряд своих требований. Если рассмотреть сайты по поиску работы, то основными требованиями к менеджеру являются[9]:

1. Опыт организаторской и административной работы;
2. Хорошее знание сферы деятельности и ее рынка;
3. Понимание, что такое воронка продаж в образовательном проекте;
4. Умение оценивать все затраты проекта, включая косвенные, и умение добиваться прибыльности проекта;
5. Приветствуются навыки работы в MS Project;
6. Умение и желание работать в команде, коммуникабельность, энергичность и позитивный настрой;

7. Высшее образование (управление персоналом, психология, менеджмент, педагогическое);

8. Опыт взаимодействия с учебными заведениями, организацией студенческих мероприятий;

9. Способности генерировать яркие идеи, быстро и нестандартно решать любые проблемы;

10. Умение эффективно управлять своим временем, правильно планировать рабочий день, выделять приоритетные задачи.

Так же работодатели выделяют основные обязанности, которыми придётся заниматься менеджеру образовательного проекта[9]:

1. Анализ актуальных тем на рынке образования;

2. Разработка плана по запуску проектов;

3. Разработка и оформление предложений по сценариям проведения мероприятий;

4. Расчет и формирование прибыльности проектов, составление смет и бюджета мероприятий с учетом всех затрат, в том числе косвенных, и учетом в затратах временных затрат руководителей;

5. Реализация проектов с участием отделов: маркетинга, продаж, администраторов мероприятий; решение организационно-технических вопросов при подготовке мероприятия;

6. Контроль проведения мероприятий и координация работы администратора;

7. Подготовка отчетов по результатам проведенных мероприятий;

8. Участие в наполнении сайта компании контентом – текст и фотоматериалы.

Таким образом, проектная образовательная сфера характеризуется рядом особенностей, которые могут приводить к конфликтам. Конфликты могут возникать как между отдельными сотрудниками, так и между группами людей. Несмотря на нерациональную структуру кадров в

образовательной сфере, в ней предъявляются высокие требования к кадрам при найме.

2 Исследование проектного управления в образовательном центре «Умка»

2.1 Общая характеристика организации

Образовательный центр Умка представляет собой негосударственное коммерческое учреждение, реализующее систему непрерывного образования, которое предполагает обеспечение развития ребёнка на протяжении всего периода его взросления. Это крупная сеть детских центров города Красноярск, которая включает в себя пять филиалов в разных районах города. Программы центра направлены на работу с широким кругом детей и их родителей, начиная от работы с беременными мамами до подростков 16 лет, а также происходит работа с семьями в целом. В центре реализуются более 30 образовательных программ, из которых 9 лицензированы.

В сети выстроена собственная система обучения и профессиональной поддержки педагогов. В компании действуют: учебный центр, методическая служба, психологическая служба. Действует система внутренних методических объединений. Сотрудники регулярно посещают курсы по повышению квалификации. Все сотрудники дважды в год проходят аттестацию[10].

Вся образовательная деятельность сети осуществляется на основании Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, который утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. N 1155. Основным источником финансирования Умки является оплата родителей.

Основной деятельностью сети согласно Уставу является[11]:

1. Реализация программ дошкольного образования; начального общего образования; основного общего образования; среднего (полного) общего образования; дополнительного образования;
2. Оказание дополнительных образовательных услуг различным категориям населения;

3. Организация методической работы, направленна на совершенствование программ обучения, содержания, форм и методов работы педагогических коллективов, повышения педагогического мастерства работников Учреждения, оказание помощи педагогическим коллективам в организации образовательного процесса;

4. Разработка и составление учебных пособий, дидактического материала.

Более подробное рассмотрение организации начнём с рассмотрения внешней среды. Рассмотрим для начала макроокружение.

1. Экономическая среда.

Основными экономическими факторами, оказывающими влияние на образовательный центр Умка, являются доходы населения и темп экономического роста. Так как центр является частным, то его дальнейшая деятельность напрямую зависит от дохода потенциальных потребителей, в противном случае, предоставляемая центром услуга не будет окупаться. Темп экономического роста даёт как преимущества для центра, так и недостатки. Преимуществами является повышения уровня жизни, что позволяет Умке за счёт развития расширяться и создавать дополнительные рабочие места. Минусом является то, что при росте дохода потребителей, повышается конкуренция и сеть рискует потерять ряд клиентов.

2. Политическая среда.

Основным документом влияющем на деятельность образовательных учреждений является Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ.

Радикальные изменения в системе образования затрагивают все ее элементы и звенья. Так, например, введение единых экзаменов и обязательных аттестаций, позволяющих переходить на новую ступень образования, являются главной причиной появления спроса на частные образовательные центры.

Так же существуют и такие законы как:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2010 г. N 436-ФЗ "О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию";

2. Федеральный закон "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации" от 24.07.1998 N 124-ФЗ.

3. Технологическая среда.

В условиях высокой конкуренции технологии являются неотъемлемой частью конкурентоспособности. Наибольшее влияние в развитии технологической среды на образовательный процесс оказывают компьютеры и интернет-технологии. Они произвели революцию в сфере образования и их важность в системе образования нельзя игнорировать.

В первую очередь компьютерные технологии и интернет позволяют сотрудникам коммуницировать между собой, что делает процесс обучения более конструктивным, своевременным и актуальным. Так же образовательные сети за счёт интернет технологий делают более доступным контроль детей для родителей. Помимо всего прочего интернет и компьютеры позволяют сделать процесс обучения для детей намного интересней, чем просто чтение учебников, а для педагогов появляется возможность улучшать свои образовательные программы.

4. Социокультурная среда.

Основными факторами социокультурной среды, влияющими на образовательную организацию являются: установки, жизненные ценности и традиции общества в воспитании детей. Сейчас в Российском обществе остро формируется потребность в воспитании здорового поколения и современные условия труда и жизни указывают на необходимость ориентации системы образования на сохранение и развитие здоровья детей. И именно такие потребности являются ключевыми факторами в развитии образовательных организаций. Семьи стремятся, приложить максимальное количество усилий, что бы их ребёнок вырос здоровым и развитым. Такие установки в обществе сказываются положительно на спросе на образовательные услуги. Если рассмотреть социокультуру другой страны, где уклад жизни не даёт

возможность родителям обеспечивать детей и детям приходится слишком рано взрослеть, что бы обеспечить себя самостоятельно, то в условиях той среды образовательный организации не будут пользоваться спросом.

Рассмотренное макроокружение оказывает влияние на микроокружение организации. В микроокружение входят: потребители, конкуренты, поставщики, профсоюзы, законы и государственные органы.

1. Потребители.

Портрет потребителя в семейном центре умка это семьи со средним или выше среднего доходом, с детьми в возрасте от 1 до 15 лет. Прямым потребителем образовательных услуг являются родители, в Умке составлен портрет выпускника.

К началу младшего школьного возраста, по нашему мнению и опираясь на достижения отечественной психологической и педагогической науки выпускник должен обладать компетентностями в следующих областях[12]:

1. Физическая компетентность и чувствительность к собственному телу.

У ребенка развита крупная и мелкая моторика; он подвижен, вынослив, владеет основными движениями, может контролировать свои движения и управлять ими; ребёнок имеет представления о своем физическом облике и здоровье, заботится о нем; владеет культурно-гигиеническими навыками и понимает их необходимость.

2. Социальная компетентность и коммуникация.

Ребёнок хочет и умеет общаться, он способен к установлению устойчивых контактов со сверстниками; понимает разный характер отношения к нему окружающих взрослых и сверстников, своё отношение к ним, и выбирает соответствующую линию поведения; умеет заметить изменения настроения взрослого и/или сверстника, учесть желания других людей.

3. Личностная компетентность.

Включает в себя: творчество, инициативность, самостоятельность и ответственность, произвольность, свободу поведения, самооценку.

4. Эмоциональная компетентность.

Ребёнок отличается богатством и глубиной переживаний, разнообразием их проявлений, знает свои эмоции и умеет их называть.

5. Интеллектуальная компетентность.

Ребёнок способен к практическому и умственному экспериментированию, символическому моделированию, логическим операциям и речевому планированию; проявляет осведомленность в разных сферах жизни.

2. Конкуренты.

Согласно portalу о дошкольном негосударственном образовании города детства[13]. В Красноярске на данный момент успешно функционирует 120 частных детских садов, 293 центра развития и 37 образовательных организаций. При этом одно учреждение может иметь статус, как частного детского сада, так и центра развития. Именно так, сеть центров Умка входит в каждую из этих трёх категорий. Не одно образовательное учреждение города Красноярска не предоставляет такой спектр услуг, который представлен в Умки. В качестве конкурентов данной сети, рассмотрим несколько детских учреждений, которое руководство сети выделяют для себя наиболее конкурентоспособными.

К основным конкурентам Умки, руководство сети относит следующие образовательные центры:

1. Детский клуб «ХоббиВиль»;
2. Центр доверительного воспитания «Барабулька»;
3. Центр развития ребёнка «РадугаTravel»;
4. Детский центр «Ладощки»;
5. Детский сад и центр развития «Лазурный»;
6. Детский развивающий центр «Совёнок»;
7. Детский сад «Солнышко».

Проведём сравнительную характеристику семейного центра «Умка» и его конкурентов. Характеристика будет проводиться по следующим параметрам:

1. Время пребывания.
 - 1.1 Полный день;
 - 1.2 Неполный день.
2. Количество дополнительных образовательных программ.
3. Средний ценовой диапазон.
 - 3.1 Полный день;
 - 3.2 Неполный день;
 - 3.3 Дополнительные программы развития.
4. Возраст детей.
5. Количество филиалов.
6. Рейтинг согласно Flamp.

Полная таблица с характеристикой представлена в приложении Б. Рассмотрим полученные оценки по заданным параметрам, и выделим организации, которые наиболее близко соответствует центру Умка.

1. Время пребывания.

Почти во всех представленных детских учреждениях у родителей есть возможность, оставить ребёнка, как на полный день, так и в группе кратковременного содержания. В данной категории, конкурентом «Умки» не является только детский клуб «Хоббивиль», так как в нём отсутствуют группы полного дня.

2. Количество дополнительных программ.

В каждом из рассмотренных центров, есть программы, которые направлены на дополнительное развитие ребёнка. Данные программы, как правило, связаны с творчеством или спортом. В Умке таких программ около десяти. Основными конкурентами можно выделить детский центр «Ладощки», центр развития «Лазурный», детский развивающий центр «Совёнок», детский клуб «Хоббивиль».

3. Средний ценовой диапазон.

По цене, основными конкурентами Умки являются центр доверительного воспитания «Барабулька», детский центр «Ладощки», детский развивающий центр «Совёнок».

4. Возраст ребёнка.

Возрастная категория детей в семейном центре Умка от 1 года до 15 лет. Самыми близким конкурентом Умки по возрастной категории является детский клуб «Хоббивиль» и центр развития ребёнка «радугаTravel». Остальные центры и детские сады, направлены на развитие детей исключительно до 7 лет.

5. Наличие филиалов.

Как правило, большое количество филиалов говорит о доступности данного центра для потребителя. Если центр располагается в нескольких районах города, то для родителей это бесспорно является плюсом в выборе детского центра. Основными конкурентами являются детский центр «Ладощки» и развивающий центр «Совёнок».

6. Рейтинг.

По рейтингу, согласно сайту отзывов Flamp, конкурентами Умки являются детский клуб «Хоббивиль», детский развивающий центр «Совёнок», детский сад и центр развития «Лазурный», детский центр «Ладощки». Наглядно, рейтинг представлен на рисунке 6.

Рейтинг конкурентов семейного центра Умка

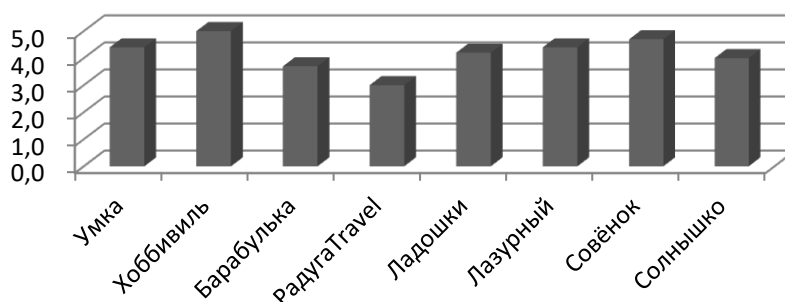


Рисунок 6- Рейтинг детских центров

Для понимания, кто является самым ближайшим конкурентом сети Умка, представим наглядно проведённый анализ. В таблице 1 соотнесём перечень параметров, по которым проводилась оценка и перечень конкурентов. В каждой соответствующей параметру и конкуренту клетке, поставим знак +, если в данном параметре организация является конкурентом Умке и -, если не является конкурентом. Далее суммируем все +, организация с наибольшим количеством и будет являться основным конкурентом.

Таблица 1- Результаты оценки конкурентов сети Умка

	Время пребывания	Дополнительные программы	Цена	Возраст	Филиалы	Рейтинг	Итог
Хоббивиль	-	+	-	+	-	+	3
Барабулька	+	-	+	-	-	-	2
РадугаTravel	+	-	-	+	-	-	2
Ладшки	+	+	+	-	+	+	5
Лазурный	+	+	-	-	-	+	3
Совёнок	+	+	+	-	+	+	5
Солнышко	+	-	-	-	-	-	1

Таким образом, основными конкурентами сети являются детский центр «Ладшки» и детский развивающий центр «Совёнок». Данные центры не обладают наибольшим количеством преимуществ перед Умкой, но по рассмотренным характеристикам они обладают наибольшей вероятностью составить конкуренцию сети Умка. Так и Ладшки и Совёнок проигрывают Умки только по показателю возраст. В Умки наиболее широкий возрастной диапазон от 1 года до 16 лет, когда в ладшках от 8 месяцев до 7 лет, а в совёнке от 1 года до 7 лет. Отсутствие конкурентов по всем рассмотренным параметрам подтверждает необходимость и важность проектного управления в организации.

3.Поставщики.

Так как деятельность сети осуществляется за счёт оплаты родителей, то и основным поставщиком являются родители. Весь учебный материал,

реквизит для мероприятий, необходимое оборудование приобретается за счёт родителей.

4. Профсоюз.

Отсутствуют.

5. Законы и государственные органы.

Вся образовательная деятельность сети осуществляется на основании Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, который утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. N 1155.

После рассмотрения внешней среды, рассмотрим внутреннюю среду организации по Мескону.

1. Цели и задачи.

Миссия учреждения сформулирована следующим образом: «Создать условия, обеспечивающие полноценное развитие индивидуальных способностей, свободу, продуктивное общение и взаимодействие всех участников образовательного учебно-воспитательного процесса, а именно: детей, родителей, учителей, воспитателей, администрации. Сформировать и поддерживать атмосферу психологического комфорта, высокого творческого отношения, настрой на позитивные достижения, мотивацию учения и саморазвития».

Цель заключается во всестороннем удовлетворении образовательных потребностей граждан, реализации программ образования в интересах личности, общества, государства, обеспечение воспитания обучающихся [12].

Задачи:

1. Формирование общей культуры личности обучающихся;
2. Обеспечение охраны здоровья обучающихся, комфортности обучения и воспитания;
3. Достижение обучающимися соответствующего образовательного уровня;
4. Адаптация обучающихся к жизни в обществе;

5. Содействие развитию творческих, интеллектуальных, умственных способностей обучающихся;

6. Воспитание у обучающихся общечеловеческих ценностей, гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

7. Совершенствование всестороннего развития личности, в том числе путём удовлетворения потребностей обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования;

8. Создание основы осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ.

2. Персонал.

На сегодняшний день в Умку занято 103 сотрудника. Возраст персонала сети 30-40 лет. Большую долю персонала составляют женщины. Структура персонала представлена на рисунке 7.

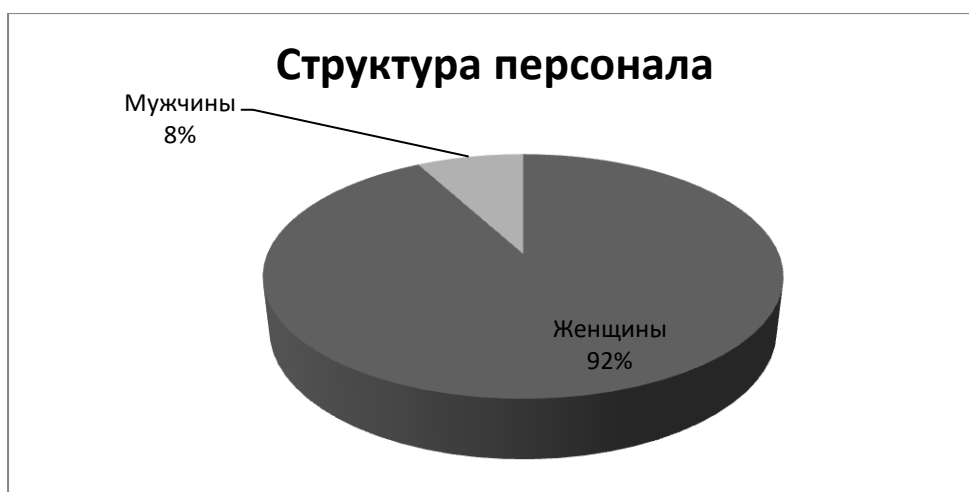


Рисунок 7- Структура персонала семейного центра «Умка»[14]

Карьерные возможности для персонала построены так, что сотрудники сети могут проявлять инициативу в выборе направления развития своей карьеры в организации. Например, сотрудник по своему желанию может выбрать новое направление и продолжать свой профессиональный путь уже в нём. Но, не смотря на то, каким направлением деятельности занимается сотрудник, для всего персонала описана единая система профессиональных

уровней. Всего существует 3 уровня к каждому из которых, описаны обязательные условия, при соответствии которым, персонал получает определённый разряд. Уровни представлены в приложении А. Так же, к каждому из уровней описан перечень умений и компетентностей, которыми должен обладать сотрудник. Описание представлено в приложении Б. В области персонала, рассмотренные в теоретической части данной работы регламенты и изменения могут положительно повлиять на карьерные возможности персонала и избежание возможных конфликтов.

Помимо профессиональных требований к сотрудникам предъявляются требования, которые касаются их внешнего вида и рабочего места. Стиль рабочей одежды должен быть деловой в цветовой гамме пастельных оттенков, не приветствуется яркая одежда. Разрешается носить юбки средней длины, брюки, сарафаны, платья, жилетки. Обувь должна быть на небольшом каблучке или без него, предпочтительно туфли.

Не рекомендуются носить блузки, оголяющие живот, с глубоким декольте, слишком короткие юбки, шорты, спортивную одежду, только если не предусмотрено направлением работы, сланцы, кроссовки, майки, пирсинги и татуировки на открытых частях тела, не соответствующим нормам делового стиля, использовать в качестве украшения массивные серьги, кольца, броши. Исключаются яркие, крупные аксессуары, броский маникюр и макияж. Так же не разрешено пользоваться сотовым телефоном во время учебно-воспитательного процесса.

Рабочее место должно быть оборудовано и правильно спланировано, учитывая специфику и особенность каждого участника процесса. Прежде всего рабочее место должно соответствовать правилам безопасности, как для взрослых, так и для детей.

3. Организационная структура.

Семейный центр представляет собой 4 филиала, управление которыми осуществляется под руководством генерального директора. Основными

управляющими центра являются исполнительный директор, HR-директор и финансовый директор.

Под руководством исполнительного директора находится четыре основных филиала центра, проектный отдел, а так же службы маркетинга и служба IT. Директор по персоналу отвечает за психологическую, методическую, кадровую службы, а так же за отдел, отвечающий за охрану труда. Под руководством финансового директора финансовая служба, бухгалтерия и отдел по хозяйственной части. Организационная структура учреждения представлена на рисунке 8.

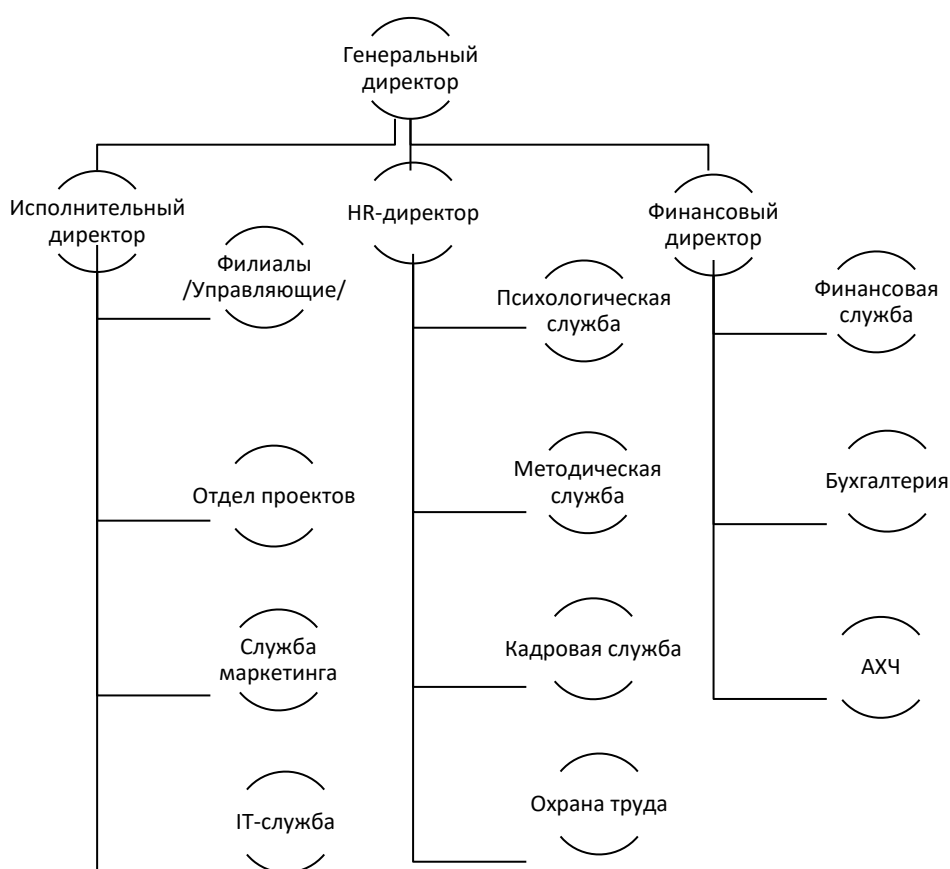


Рисунок 8- Организационная структура образовательного центра «Умка»[10]

Организационная структура сети является линейно-функциональной. Как правило, рабочие группы в организации формируются неформально. Люди работают с теми с кем им комфортно, и разделяются в рабочие группы скорее по интересам, чем по необходимым организации компетенциям.

4. Технология.

Семейный центр Умка направлен на развитие детей от 1 года до 15 лет, а так же есть программа, направленная на укрепление и сплочение всей семьи. Центр осуществляет деятельность, как полного пребывания ребёнка в течении дня, так и временного. Для полного пребывания в центре есть детский сад с ясельными группами от 1 до 3 лет и с группами для дошколят от 4 до 6 лет, для школьников есть классы комфортного пребывания. Временное пребывание включает в себя развивающие программы для малышей, которые осуществляются по часам, а для школьников группы продлённого дня.

Основная технология сети заключается в проектном характере деятельности. Всю деятельности сети можно представить в виде карты процессов верхнего уровня «как есть». Карта представлена на рисунке 9.

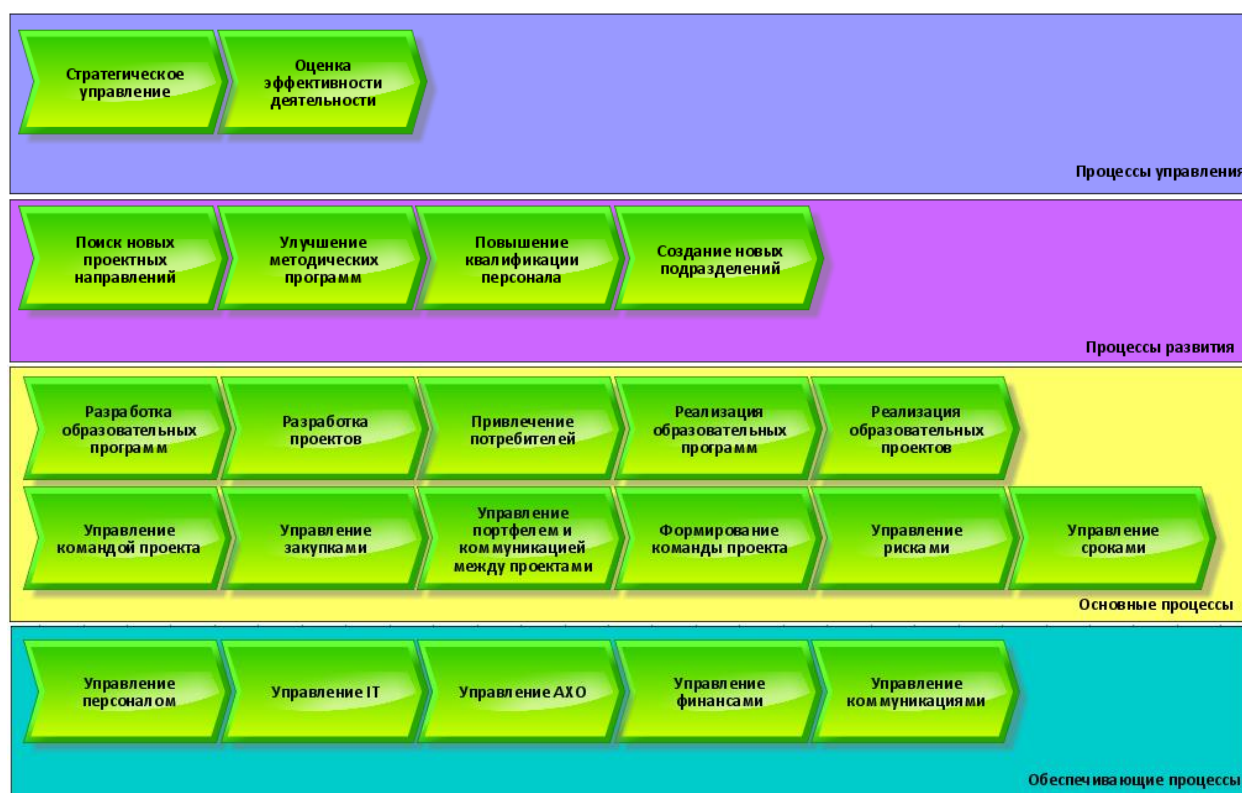


Рисунок 9- Карта процессов верхнего уровня «как есть» образовательного центра «Умка»

На карте процессов верхнего уровня, мы видим, что основная деятельность сети подразделяется на проектную деятельность и

образовательную в виде образовательных программ, которая осуществляется на основе методических указаний. Независимо от вида деятельности, организация постоянно осуществляет работу с потребителями, путём их привлечения и оценки их желаний. Процесс управления закупками, так же осуществляется независимо от вида деятельности организации. Для проектной деятельности закупки чаще всего представляют собой, атрибутику для реализации проекта, а для образовательной деятельности, как правило, это канцелярия, учебные пособия, реквизиты для массовых ежегодных мероприятий. Процессы управление коммуникацией и портфелем проектов, привлечение персонала в реализацию проектов, управление командой проекта, управление рисками и сроками проекта осуществляются в рамках проектной деятельности и необходимы для её стабильного функционирования.

Для успешной реализации основных процессов в организации действует ряд процессов, которые позволяют поддерживать её стабильную работу. Это управление персоналом организации, управление IT-службой, обеспечивающее функционирование сайта сети и всех программных систем, управление административно-хозяйственным отделом, отвечающее за чистоту сети, управление финансами, контролирующее поступление и выбытие денежных средств, а так же процесс управления коммуникацией, отвечающий за актуальность, успешную реализацию совокупности проводимых мероприятий. Данные процессы действуют в организации, как для образовательной, так и для проектной деятельности.

К процессам управления организацией относится процесс стратегического управления, который выявляет потребности потребителей и проводит своевременные изменения в организации, а так же процесс оценки эффективности деятельности.

Последними процессами являются процессы развития, которые направлены на поддержание конкурентоспособности организации. К ним относятся процесс поиска новых проектных направлений, а так же

улучшение образовательных программ, что позволит сети сделать процесс обучения более эффективным и актуальным. Процесс повышения квалификации персонала, так же направлен на повышение эффективности образования в сети и позволяет сотрудникам, повышать свою квалификацию. Процесс создания новых подразделений, лежит в основе развития всей организации и позволяет ей постоянно расширять свои возможности.

2.2 Характеристика проектного отдела

Одним из самых молодых подразделений организации, является проектный отдел. Он был образован год назад и находится в подчинение у исполнительного директора. Причиной образования проектного отдела стало появление большого количества проектов, направленных на внешнюю среду организации. Этими проектами занимался человек, который в данный момент занимает должность старшего проект менеджера. Когда нагрузка стала слишком большой, было принято решение о создании отдела. Персонал в отдел набирался из филиалов Умки, и основным критерием служило лишь желание сотрудников.

Деятельность отдела описана в документе «Структура проектного отдела семейного центра «Умка»». Структура документа состоит из пяти основных разделов. Рассмотрим каждый из них. Первый раздел называется организация отдела и в нём отражены структура отдела, его взаимодействие с другими подразделениями Умки, система оплаты труда сотрудников данного отдела и обучение сотрудников отдела[15].

Организационная структура отдела представлена на рисунке 10.



Рисунок 10- Организационная структура проектного отдела

Отдел проектов состоит из проект - менеджеров (5 человек), каждый из которых ведет один или несколько проектов, специалиста по ценообразованию (мастер-маркет) и организатора. Административное общее управление осуществляет исполнительный директор. Отдельно на одного из проект-менеджеров возлагаются некоторые административные функции – его должность на схеме обозначена как старший проект-менеджер.

Исходя из организационной структуры, в состав отдела проектов входят 8 человек. Описание должностей представлено в таблице 2.

Таблица 2- Описание должностей отдела проектов

Должность	Описание
Исполнительный директор	1.Общее управление отделом проектов.
Старший проект менеджер	1.Общее административное управление отдела; 2.Взаимосвязь между проектами (в продвижении и реализации проектов).
Мастер-маркет	1.Ценнообразование в проектах; 2.Формирование ценовых предложений по проектам и специальных условий; 3.Корректировка общих действий по продвижению проектов (взаимосвязь среди проектов); 4.Количественный анализ показателей проектов.

Окончание таблицы 2

Должность	Описание
Проект менеджер	1.Общее ведение проекта; 2.Административное управление проектом; 3.Управление командой проекта; 4.Коммуникации внутри проекта и с другими структурами компании; 5.Контроль и анализ работ по проекту; 6.Соблюдение бюджета.
Организатор	1.Организация мероприятий в рамках проекта.

Система оплаты труда сотрудников состоит из оклада и бонусной части. Бонусная часть начисляется по дополнительным результатам. Так же в данном разделе есть пункт, которые затрагивает вопрос взаимодействия проектного отдела и других подразделений Умки. В данном пункте сказано, что подразделения могут между собой взаимодействовать по вопросам ресурсов, клиентов и по каким либо функциональным вопросам.

Самой сложной областью во взаимодействии являются ресурсы. По вопросам ресурсов с другими подразделениями взаимодействуют в основном проект менеджеры, а при возникновении конфликтных ситуаций, согласно документу, необходимо обращаться к старшему проект менеджеру или исполнительному директору.

Во втором разделе отражены цели и результаты отдела с основными финансовыми показателями. Стратегическая цель отдела не сформулирована. Отдел направлен на выполнение следующих задач[15]:

1. Поиск новых направлений и непосредственные пробы этих направлений;
2. Привлечение новых клиентов;
3. Формирование новых центров прибыли;
4. Эффективная реализация важных для организации и ограниченных по времени проектов.

В пункте финансовых результатов сказано, что изначально бюджет проектного отдела не сформировался отдельно, поэтому различные расходы

разнесены на отдельные подразделения. И как следствие никаких финансовых результатов в документе не представлено.

Третий раздел представляет собой текущую деятельность отдела и является в данный момент не актуальным, так как в нём представлена деятельность на начало 2016 года.

В четвёртом разделе описан механизм инициации новых проектов. Он заключается в том, что новая идея, начинает рассматриваться как проект, только после проведения предварительной работы. Для начала процесса инициации проекта необходимо на ежемесячном проектном комитете утвердить паспорт проекта, а затем защитить бюджет проекта на бюджетном комитете.

Пятый раздел представляет собой совокупность паспортов текущих проектов. Все паспорта рассматриваются по одной структуре:

1. Описание;
2. Команда;
3. Цели;
4. Целевая аудитория;
5. Выход-результат;
6. Продвижение;
7. Риски;
8. Планы.

Как было сказано ранее, вся деятельность сети подразделяется на образовательную деятельность внутри сети, которая реализуется посредством образовательных программ и образовательную деятельность за её пределами, которая заключается в проектах. Образовательная деятельность внутри сети носит стационарный характер деятельности. Проектная деятельность направлена на внешнюю среду организации и является выездной. За стационарную образовательную деятельность несут ответственность управляющие, за выездную деятельность проектный отдел.

Если вернуться к карте процессов верхнего уровня, представленной на рисунке 1, то можно выделить те процессы, в которых проектный отдел принимает непосредственное участие и те за которые он отвечает. Рассмотрим данные процессы в таблице 3.

Таблица 3- Процессы проектного отдела

Отдел управления проектами	
отвечает	участвует
Разработка проектов Реализация проектов Управление портфелем и коммуникацией между проектами Формирование команды проекта Управление командой проекта Управление сроками Управление рисками Управление закупками Поиск новых проектных направлений	Привлечение потребителей Управление ИТ-службой Управление финансами Управление коммуникациями Оценка эффективности деятельности Повышение квалификации персонала

Процессы, в которых проектный отдел принимает участие, распределяются так же между отделами маркетинга, ИТ-службой и управляющими филиалов. И успешное выполнение данных процессов зависит от каждого из отделов. Рассмотрим в таблице 4 более подробно процессы, в которые проектный отдел является участником.

Таблица 4- Процессы, в которых проектный отдел участвует

Бизнес процесс	Вход		Выход		Отвечает Участвует
	что?	от кого?	что?	от кого?	
Привлечение потребителей	Поступление информации о новых проектах, новых образовательных программах	Отдел проектов	Информированные потребители Наличие наглядного рекламного материала	Управляющие филиалов Маркетинговый отдел	О-управляющие, маркетинговый отдел У-проектный отдел.

Окончание таблицы 4

Бизнес процесс	Вход		Выход		Отвечает Участствует
	что?	от кого?	что?	от кого?	
Управление ИТ-службой	Поступление информации о новых проектах, новых образовательных программах, изменениях в организации	Проектный отдел Управляющие сети	Полное информационное обеспечение потребителя на сайте сети Умка	ИТ-служба	О- ИТ-служба У- проектный отдел, управляющие сети
Управление финансами	Необходимость формирования бюджета отделов	Исполнительный директор	Полная картина финансовой деятельности организации	Управляющие Проектный отдел Маркетологи ИТ-служба	О- исполнительный директор У-все отделы
Управление коммуникациями	Перечень проектов и программ	Управляющие сети Проектный отдел	Взаимосвязанная, актуальная деятельность сети	Исполнительный директор	О- исполнительный директор У-проектный отдел, управляющие
Оценка эффективности деятельности	Отчёты по реализуемым и реализованным учебным программам и проектам	Управляющие сети Проектный отдел	Отчёт по эффективности реализованных программ, стратегия движения дальше	Исполнительный директор	О- исполнительный директор У-проектный отдел, управляющие
Повышение квалификации персонала	Критерии несоответствия заданному уровню компетенций	Проектный отдел Управляющие	Возможность повышения эффективности деятельности	Исполнительный директор	О- исполнительный директор У-проектный отдел, управляющие

Таким, образом, мы видим, какое участие принимает проектный отдел в рассмотренных процессах. Так, например, в процессе привлечения потребителей, отдел служит источником информации, которую передаёт через управляющих потребителю.

Далее рассмотрим процессы, представленные в таблице 3, за которые проектный отдел отвечает. Распределим их по выделенным в таблице 2 должностям, с целью наглядного представления ответственности за тот или

иной процесс в отделе проектов. Представим это в виде матрицы ответственности, в таблице 5.

Таблица 5- Матрица ответственности

	Исполнительный директор	Старший проект-менеджер	Мастер-маркет	Проект-менеджер	Организатор
Разработка проектов	У	О	К	И	И
Реализация проектов	У	О	К	И	И
Управление портфелем и коммуникацией между проектами	У	О,К	И	И	-
Формирование команды проекта	У	О,К	-	И	-
Управление командой проекта	У	О	-	И	И
Управление сроками	У	И	К	И	-
Управление рисками	У	И	К	И	-
Управление закупками	У	О	К	И	И
Поиск новых направлений	У	И,О	К	И	-

Как и в любой проектной деятельности, ключевыми факторами в деятельности отдела являются сроки, бюджет и качество. Они находят свою важность в поставленных задачах всей сети. Все задачи, которые поставила перед собой негосударственная сеть Умка, направлены на обеспечение здорового и своевременного развития ребёнка. И именно поэтому каждый из факторов несёт большое значение. Именно так, выполнение плана по срокам, оказывает влияние на выполнение такие задач как, формирование общей культуры личности обучающихся, достижение обучающимися соответствующего образовательного уровня, на степень адаптации

обучающихся в жизни и в обществе. Выполнение плана по качеству сказывается на таких задачах как воспитание общечеловеческих ценностей, совершенствование всестороннего развития. Таким образом, получается, что важно не только успеть выполнить ряд задач, но и выполнить их качественно. Выполнение плана по бюджету на прямую не отражено не в одной из задач сети, но так как сеть является коммерческой, то получение прибыли для неё является одним из основных критериев успешной деятельности, а для того что бы расходы не превысили доходы, контроль бюджета просто необходим.

2.3 Выявление проблем проектного отдела

Наличие в организации проектного отдела, говорит о том, что проектная деятельность должна быть сформирована в рамках проектного офиса. Но при том, что проектный офис в Умке сформирован, набор рабочих групп осуществляется на временный период времени. Таким образом, проектная деятельность организации находится в состоянии между стабильно функционирующим проектным офисом и временными рабочими группами. Схема представлена на рисунке 11.

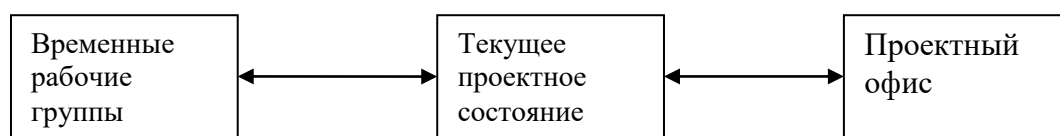


Рисунок 11- Текущее проектное функционирование сети Умка

Так как для организации отдел является новым, то в процессе реализации проектов у него возникает ряд проблем. По результатам интервью с исполнительным директором было выявлено, что одной из проблем отдела является его взаимодействие с другими структурными подразделениями. Как уже было сказано отдел проектов взаимодействует с управляющими филиалов, IT- службой и маркетологами. Так как IT-служба и

маркетологи являются взаимодополняющими структурами для проектного отдела, в процессе их взаимодействия конфликтов не возникает. Данный вывод был сделан, в результате посещения планёрок проектного отдела, где присутствовали представители маркетингового и IT отдела.

Для рассмотрения в части, каких процессов проектному отделу приходится взаимодействовать с управляющими филиалов был проведён опрос методом интервью. Целью интервью было выяснить текущую ситуацию во взаимодействии между отделом проектов и управляющими. Респондентами стали 4 управляющих и 4 проект-менеджера. Им было задано три основных вопроса:

1. Приходится ли вам взаимодействовать с проектным отделом/управляющими филиалов?
2. Если да, то, по каким вопросам вы взаимодействуете со смежным подразделением?
3. Какие возникают проблемы при взаимодействии со смежным подразделением?

По результатам, все восемь человек подтвердили, что взаимодействовать со смежным отделом им приходится. Основными вопросами, по которым отделы взаимодействуют, являются вопросы по:

1. Формированию команды проекта;
2. Привлечению потребителей;
3. Реализации проектов.

Данные вопросы, касаются процессов проектного отдела, которые были выделены в таблице 3. Формирование команды проекта и реализация проекта, являются процессами, за которые проектный отдел несёт ответственность, а процесс привлечения потребителей является процессом, в котором проектный отдел принимает участие, подробно он был рассмотрен в таблице 4. Что бы понять какую роль играют управляющие в этих процессах, рассмотрим матрицу ответственности с данными процессами и с функциями управляющих в таблице 6.

Таблица 6- Матрица ответственности

	Исполнительный директор	Старший проект-менеджер	Мастер-маркет	Проект-менеджер	Организатор	Управляющий
Формирование команды проекта	У	О	-	И	-	К
Привлечение потребителей	У	И	-	К	-	О
Реализация проекта	У	О	К	И	И	К

В таблице 5, мы видим, что управляющие играют консультативную роль в процессах формирования команды проекта и реализации проекта. В процессе привлечения потребителей управляющие являются ответственными за передачу информации от старшего проект менеджера до потребителей.

В выделенных процессах, было выяснено, какие проблемы возникают между проектным отделом и управляющими:

1. Процесс формирования команды проекта.

Когда отделом проектов запускается новый проект, ему необходима команда для успешной реализации этого проекта. Так как все проекты направлены на детей, то для их реализации, необходимы сотрудники, обладающие рядом компетенций и опытом работы с детьми. Набрать команду проекта проектный отдел может из филиалов Умки и чаще всего это педагоги различных направлений. Но в связи с тем, что данные сотрудники обладают рядом своих функциональных обязанностей, им приходится осуществлять выбор между основной работой и проектной деятельностью. И так как проектная деятельность для них является однодневной, то и оплата получается выше, чем они могли бы заработать, выполняя свои функциональные обязанности. Как следствие привлекаемым сотрудникам, выгодно принять участие в проектной деятельности, но это накладывает ряд проблем на выполнение их текущей работы, которая находится непосредственно под руководством управляющих. Так же, как отмечают управляющие филиалов иногда проектный отдел идёт в обход

договорённости с ними и договаривается с необходимыми людьми напрямую, о чём управляющие узнают только после, того как сотрудник сообщает что не выйдет в какой то необходимый период на своё рабочее место. Схема взаимодействия проектного отдела и управляющих по вопросу формирования команды проекта, представлена на рисунке 12.

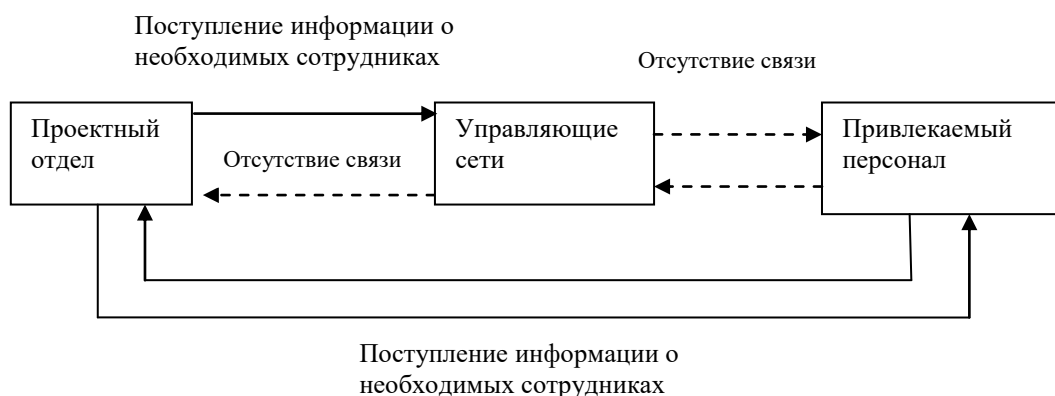


Рисунок 12- Взаимодействие проектного отдела и управляющих

Таким образом, в данном процессе проблемами является:

1. Одни и те же люди требуются в двух местах одновременно;
2. Не налажен процесс привлечения сотрудников, проектный отдел идёт в обход управляющим;
3. Управляющие не заинтересованы в передачи сотрудников.
2. Процесс привлечения потребителей.

Так как управляющие служат основным связующим звеном между проектным отделом и клиентами сети, то вся информация о проектах передаётся через них. И со слов проектного отдела, управляющие данную обязанность не считают своей функциональной и не хотят выполнять. Так же как было отмечено проектным отделом, управляющие могут не придавать значения поступающей им информации от проектного отдела для клиентов.

Со слов управляющих они никак не заинтересованы в существовании отдела проектов и не считают себя с ними единой организацией. Взаимодействие осуществляется только по инициативе проектного отдела. Таким образом, основные проблемы в данном процессе:

1. Сложность в передачи информации о проектах от проектного отдела к потребителю;

2. Нежелание управляющих сотрудничать с проектным отделом;

3. Процесс реализации проектов.

Под материальными ресурсами в данной проблеме рассматривается различный реквизит, который нужен проект менеджерам во временное использование. Данный реквизит чаще всего находится в филиалах Умки и для его использования, необходимо получить разрешения от управляющих. Процесс получения реквизита усложняет тот факт, что данные вещи чаще всего покупаются за счёт родителей и являются, чей то собственностью, либо он так же кому то необходим. Основная проблема в этом процессе:

1. Отсутствие преждевременной договорённости о пользовании реквизитом в филиалах сети.

Все выявленные проблемы являются ярким примером горизонтального конфликта. Так же данные конфликты носят межгрупповой характер и могут решаться при помощи структурных методов именно:

1. Разъяснение требований к работе;

2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией;

3. Установление общеорганизационных комплексных целей;

4. Применение системы вознаграждений.

На матрице разрешения конфликтов, представленной на рисунке 5, текущая ситуация находится в квадранте разрешение конфликта силой. Данная ситуация возникает в результате того, что у проектного отдела и управляющих нет понимания пользы общего дела.

Как было отмечено в пункте 2.2 ключевыми факторами в деятельности отдела являются сроки, бюджет и качество. Выделенные проблемы в большей мере оказывают влияние на сроки выполнения проектов. Для того что бы рассмотреть подробнее, сколько времени приходится на реализацию

данных процессов в проекте, рассмотрим стандартный алгоритм реализации проектов. Представим перечень работ, а так же рассчитаем стоимость работы исходя из заработной платы ответственного за неё лица. Для этого в таблице 7 представим декомпозицию стандартного проекта, на организацию которого дано 2 недели или 10 рабочих дней. Для оценки стоимости работ рассчитаем часовую ставку заработной платы ответственных лиц исходя из того, что рабочих дней в месяце 20, а рабочий день составляет 9 часов. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7- Заработная плата основного персонала проекта

Должность	Оклад(руб.)	Часовая ставка (руб.)
Исполнительный директор	50 000	277
Старший проект менеджер	40 000	222
Проект менеджер	30 000	166

В таблице 8 представим декомпозицию стандартных работ по проекту, осуществляемых проектным отделом.

Таблица 8- Декомпозиция проекта

Работа	Ответственный	Время (часы)	Стоимость (руб.)
1. Помещение			
1.1 Поиск помещения	Проект менеджер	7	1328
1.1.1 Определение критериев необходимого помещения	Проект менеджер	2	166
1.1.2 Осмотр мест	Проект менеджер	4	664
1.1.3 Выбор подходящего места	Проект менеджер	1	166
1.2 Заключение договора	Проект менеджер	1	166
2. Реквизит			
2.1 Оценка существующего реквизита в филиалах сети	Проект менеджер	1	166
2.2 Поиск недостающего реквизита	Проект менеджер	4	664
2.3 Закупка реквизита и расходных материалов	Проект менеджер	4	664
3. Персонал			
3.1 Определение необходимого персонала	Старший проект менеджер	2	444
3.1.1 Выявление нужных компетенций	Проект менеджер	1	166

Окончание таблицы 8

Работа	Ответственный	Время (часы)	Стоимость (руб.)
3.1.2 Выявление необходимого количества	Проект менеджер	1	166
3.2 Оценка существующего персонала в организации	Старший проект менеджер	2	444
3.3 Выявление занятости необходимого персонала	Старший проект менеджер	2	444
3.4 Привлечение персонала	Старший проект менеджер	10	2220
4.Маркетинг			
4.1 Формирование информации для потребителя	Старший проект менеджер	3	666
4.2 Доведение информации до потребителя	Старший проект менеджер	6	1332
5.Работа с заинтересованными сторонами			
5.1 Поиск заинтересованных сторон	Исполнительный директор	4	1108
5.2 Заключение договора	Исполнительный директор	1	277

Таким образом, по результатам разделения работ проектов, видно, что наибольшая стоимость у работ привлечение персонала, поиск помещения, доведение информации до потребителя. На то что бы привлечь персонал в проект, в среднем старший проект менеджер затрачивает 10 часов в течении всех 10 дней. И, несмотря на то, что данная работа выполняется в рамках рабочего дня старшего проект менеджера, данное время не создаёт никакой ценности для проекта и может быть направленно на повышение эффективности работы отдела проектов, а именно написание новых проектов, общение с потребителями. Работа поиск помещения имеет большую стоимость, так как предполагает большой объём работы одним человеком. Никаких задержек в данной работе не возникает. Работа доведение информации до потребителя так же имеет большую стоимость и причиной является необходимость регулярно осуществлять данную работу старшим проект менеджером. Причина была рассмотрена в работе ранее.

Для понимания, какая проблема является со слов сотрудников ключевой, было проведено соотношение количества участников, принявшее

участие в интервью к количеству тех, кто выделил ту или иную проблему. По результату получилось процентное соотношение, представленное на рисунке 13.

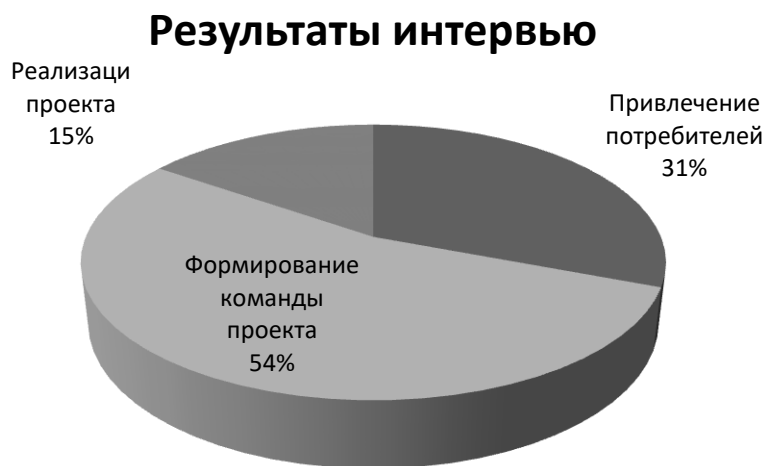


Рисунок 13- Диаграмма результатов интервью

Таким образом, мы видим, что основной проблемой во взаимодействии между отделами является проблема, связанная с процессом формирования команды проекта, то есть сложность в наборе персонала проектным отделом для реализации проекта.

Следует, отметить, что рассмотренная в пункте 2.2 структура проектного отдела семейного центра Умка, а именно пункт 1, в котором описаны вопросы взаимодействия. Соответствует действительности сети. То есть проектный отдел взаимодействует с другими подразделениями сети по вопросам ресурсов, клиентов и организационных моментов. Но так же следует отметить, что процесс урегулирования конфликтных ситуаций не является полным. В разделе указаны должностные лица, через которые можно решить тот или иной конфликт, но в реальных ситуациях проблема заключается в самой процедуре решения конфликта.

Для того что бы понять, в чём интерес обеих сторон конфликта, было проведено ещё одно интервью. Целью было выяснить, почему управляющим

филиалов не выгодно отдавать людей в проектную деятельность и почему проектный отдел заинтересован именно в людях из филиалов.

Менеджерам проектного отдела был задан один и тот же вопрос:

1. Почему вы заинтересованы именно в привлечении людей из филиалов Умки?

По результатам было выяснено, что интерес проектного отдела заключается в том, что бы максимально быстро собрать команду для реализации проекта из наиболее подходящих сотрудников. Так же затратив при этом минимальное количество денежных средств. Так как бюджет проектного отдела ограничен, отдел не заинтересован в том, что бы привлекать кадры на аутсорсинг. Во первых, это требует финансовых вложений, а во вторых, не гарантирует необходимую компетентность у временно нанятых людей.

Управляющим был задан так же один вопрос:

1. Почему вам сложно отпустить сотрудника в проектную деятельность?

По результатам было выявлено, что интерес управляющих заключается в том, что бы не тратить время на замену ушедшего человека, а как правило замена это потеря качества. А так же в том, что бы получить максимальную выгоду от сотрудника, если в мероприятии внутри сети, он может принести больше пользы, чем во внешнем проекте.

Таким образом, мы видим, что интерес данного конфликта у обеих сторон, заключается в максимальной экономии времени, но в силу того, что один и тот же сотрудник необходим на двух местах одновременно, происходит обратная ситуация и обе стороны теряют время.

3 Разработка рекомендаций по улучшению работы отдела управления проектами

3.1 Мероприятия по совершенствованию проектного управления в образовательном центре «Умка»

По результатам исследования, в пункте 2.3, было выявлено, что основной проблемой во взаимодействии между проектным отделом и управляющими являются проблемы в процессе формирования команды проекта, которые представляют собой следующий перечень:

1. Одни и те же люди требуются в двух местах одновременно;
2. Не налажен процесс привлечения сотрудников, проектный отдел идёт в обход управляющим;
3. Управляющие не заинтересованы в передаче сотрудников.

Все существующие проблемы обусловлены трудовым процессом и являются следствием того, что оба отдела заинтересованы в максимальной экономии своего времени. В данный момент конфликт решается с разрешением его силой.

Цель разработки мероприятий для решения данных проблем заключается в том, что бы как на качественном, так и на количественном уровне ускорить процесс формирования команды проекта без ущерба для обоих отделов. Данные проблемы можно решить при помощи структурных методов преодоления конфликтов, таких как:

1. Разъяснение требований к работе;
2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией;
3. Установление общеорганизационных комплексных целей;
4. Применение системы вознаграждений.

Таким образом, для выявленных проблем в процессе формирования команды проекта, можно предложить следующие улучшения:

1. Разработать регламент взаимодействия проектного отдела и управляющих в процессе формирования команды проекта.

Данное улучшение является примером методов преодоления конфликта разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, которые связывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией; установление общеорганизационных комплексных целей.

2. Внедрить премирование участников проекта.

Данное улучшение является примером методов преодоления конфликта применение системы вознаграждений.

3. Разработать зависимость премирования от результатов выполнения проекта.

Данное улучшение является примером методов преодоления конфликта использование координационных и интеграционных механизмов, которые связывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией; установление общеорганизационных комплексных целей.

Разработанный регламент будет находиться в документе, описанном в разделе 2.2- «Структура проектного отдела семейного центра «Умка»». С целью улучшения взаимодействия между отделами, данный документ необходимо подкорректировать. Как уже было сказано, стратегическая цель отдела не сформулирована, что сказывается на том, что другие подразделения не понимают, чем занимается проектный отдел, и какую пользу он приносит всей организации.

Исходя из цели организации всестороннее удовлетворение образовательных потребностей граждан, реализация программ образования в интересах личности, общества, государства, обеспечение воспитания обучающихся. А так же исходя из задач отдела:

1. Поиск новых направлений и непосредственные пробы этих направлений;

2. Привлечение новых клиентов;
3. Формирование новых центров прибыли;
4. Эффективная реализация важных для организации и ограниченных по времени проектов.

Стратегическая цель отдела требует формулировки. В рамках данного исследования с помощью метода мозгового штурма была сформулирована цель: Разработка и реализация актуальных проектов, направленных на развитие личности ребёнка, которые формируют для компании новые центры прибыли с использованием современных методов управления проектами, в установленные сроки, в рамках установленного бюджета.

1. Регламент взаимодействия позволит наладить процесс формирования команды проекта. В данный момент процесс реализации формирования команды проекта, можно представить в виде схемы ЕРС, изображённой на рисунке 14.

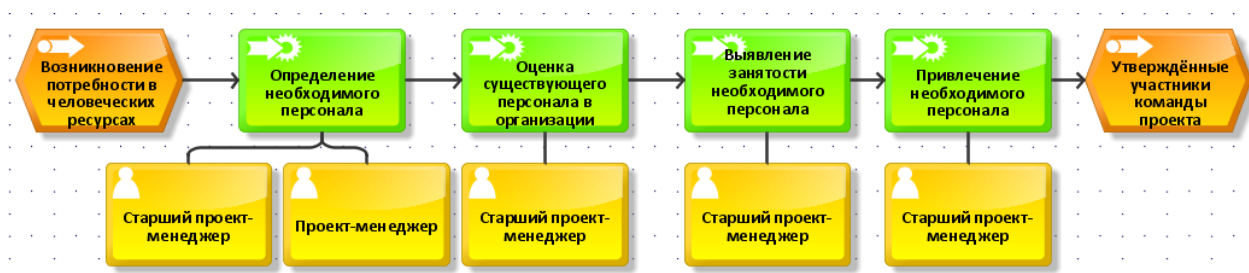


Рисунок 14- Схема ЕРС «как есть» процесса формирования команды проекта

Как можно увидеть на рисунке 14 в данном процессе в текущий момент принимают участие только члены проектного отдела, несмотря на то, что привлечение сотрудников в команду проекта осуществляется из филиалов сети, где руководством являются управляющие. Для того что бы исключить эту проблему необходимо осуществление процесса и сам процесс более подробно детализировать и внедрить в деятельность сотрудников отдела.

Написание регламента будет осуществляться на основе следующих пунктов:

1. Общие положения;

2. Описание процесса;
3. Ключевые показатели результативности (КПР) процесса;
4. Ответственность;
5. Способ контроля;
6. Взыскания и поощрения;
7. Процедура оценки вклада сотрудника в проект.

1. Общие положения.

1.1. Регламент бизнес-процесса «Формирование команды проекта» (далее – Регламент) определяет порядок осуществления действий при взаимодействии между подразделениями в НОУ «Умка» (далее – Организация).

1.2. Требования и правила Регламента распространяются на два структурных подразделения организации: Управляющие сети и проектный отдел.

1.3. Утверждение Регламента, внесение в него изменений и отмена производятся приказом исполнительного директора организации.

1.4. Работники Организации обязаны знать и выполнять требования Регламента. Все вновь принятые на работу сотрудники организации должны быть ознакомлены руководителями структурных подразделений с установленным порядком контроля исполнения документов в организации.

2. Описание процесса.

1. Владелец процесса - старший проект менеджер;
2. Клиент процесса - проект менеджер;
3. Участники процесса - управляющие;
4. Вход процесса - запрос на человеческие ресурсы;
5. Выход процесса - утверждённые участники команды проекта.

После появления запроса на человеческие ресурсы клиентом процесса, владелец процесса должен выполнять функции, представленные в таблице 9.

Таблица 9- Функции владельца процесса

№	Функции	Ответственный	Длительность
1	Определение необходимого персонала	Старший проект менеджер Проект - менеджер	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 10 дней до начала проекта
1.1	Выявление нужных компетенций	Проект - менеджер	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 10 дней до проекта
1.2	Выявление необходимого количества	Проект - менеджер	-
2	Оценка существующего персонала в организации	Старший проект менеджер	-
3	Выявление занятости необходимого персонала	Старший проект менеджер Управляющие	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 8 дней до начала проекта
4	Привлечение необходимого персонала	Управляющие	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 6
5	Оценка эффективности работы команды проекта	Старший проект менеджер	Работа выполнена в установленный срок не позднее чем через 7 дней после завершения проекта

Данный процесс представим на схеме ЕРС «как должно быть», изображённой на рисунке 15.

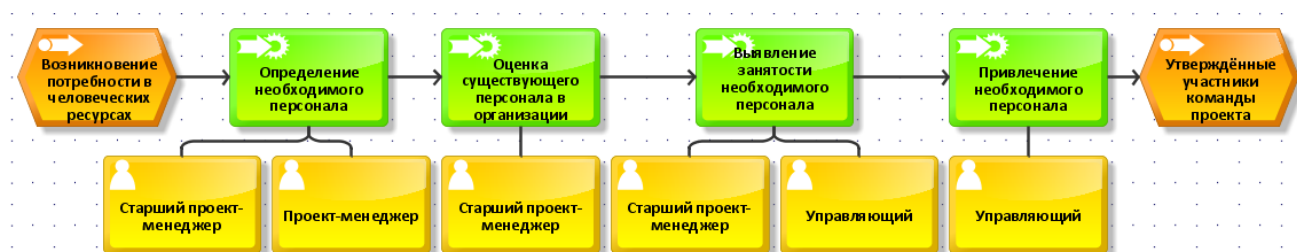


Рисунок 15- Схема ЕРС «как должно быть» процесса формирования команды проекта

3. КПП процесса.

Данный процесс осуществляется для достижения общих целей отдела. Таким образом, цели процесса мы можем приравнять с целями отдела. КПП представлены в таблице 10.

Таблица 10- КПП процесса формирования команды проекта

КПП	Оценка
Актуальность проектов	Успешно реализованные проекты/Разработанные проекты
Развитие ребёнка	Сравнение с эталоном развития
Соблюдение сроков	Количество проектов реализованных в установленный срок
Соблюдение бюджетов	Количество проектов в рамках установленного бюджета
Появление новых центров прибыли	Выход нового направления проекта в квартал

4. Ответственность.

Все лица участвующие в реализации процесса несут полную ответственность за его результат.

Старший проект менеджер несет ответственность за:

1. Своевременный сбор команды проекта в нужном количестве и нужного качества;
2. Доведение информации о необходимых человеческих ресурсах смежному структурному подразделению управляющие сети;
3. Доведение до привлекаемого персонала всех условий и требований;
4. Эффективность работы команды проекта.

Проект менеджер несёт ответственность за:

1. Определение необходимого количества и качества персонала в команду проекта;
2. Своевременное доведение информации до старшего проект менеджера в необходимости сбора команды проекта.

Управляющий сети несёт ответственность за:

1. Выявление свободного персонала для формирования команды проекта;

2. Привлечение необходимого персонала в команду проекта;

3. Осуществление обратной связи с проектным отделом.

5. Способ контроля.

Владелец процесса осуществляет контроль в деятельности отобранных кадров, следит за их своевременным выходом на проект, за результативностью работы и оплатой труда, на основании установленных КПР.

6. Взыскания и поощрения.

За невыполнение установленного регламента, сотрудник организации подлежит дисциплинарному взысканию. А именно сотрудник может получить:

1. Замечание;

2. Выговор;

3. Увольнение.

Взыскания осуществляются высшим руководством установленных в данном регламенте подразделений, а именно исполнительным директором организации.

Поощрения осуществляются на основе установленного премиального фонда после процедуры оценки вклада работника в проект, описанном в пункте 7 данного регламента.

7. Процедура оценки вклада сотрудника в проект.

Оценка вклада сотрудника в проект, проводится на основе метода 360 градусов при помощи заполнения бланка, представленного в приложении Г.

2. Мероприятия по внедрению системы премирования участников проекта основано на формировании премиального фонда для проектного отдела в образовательном центре «Умка». Для стимулирования проектного отдела выполнять функции в установленный срок, а так же для привлечения управляющих к процессам реализации проектов, необходимо внедрить

систему премирования за результативное участие в проекте. Премияльный фонд закладывается в стоимость реализации проекта и по окончании проекта распределяется между участниками в зависимости от полученной ими оценки согласно методу 360 градусов.

Определение размера премиального фонда осуществляется следующим образом:

1. Расчёт выручки проекта;
2. Расчёт затрат проекта;
3. Расчёт прибыли проекта;
4. 10% от затрат составляет премиальный фонд;
5. Расчёт конечной прибыли проекта.

На изменение премиального фонда могут оказывать влияние изменение сроков или изменение бюджета проекта. Если сроки и бюджет соблюдаются, то фактический премиальный фонд будет равен плановому. Если сроки и бюджет не соблюдаются, то премиальный фонд становится источником покрытия возникших расходов. Таким образом, это позволит замотивировать участников проекта к своевременной реализации установленных проектов.

В данный момент заработная плата старшего проекта менеджера, проекта менеджера, организатора и мастер-маркета начисляется в виде оклада и бонусной части. Бонусная часть представляет собой доплату за новых клиентов, приведённых в организацию или за превышение участников какого либо проекта. Следует отметить, что в данный момент начисления переменной части заработной платы полностью не работают и сотрудники получают только оклад. Заработная плата привлекаемых в проект сотрудников назначается в зависимости от сложности, длительности проекта и от требований, предъявляемых к сотруднику. Для того, что бы привлечь управляющих к процессу формирования команды проектов, необходимо включить их результативность в премиальный фонд.

3. Мероприятие по разработке зависимости результата премирования от результатов, заключается в распределении премиального фонда

относительно вложенных усилий персонала в рассматриваемый процесс. Для того что бы избежать сопротивления со стороны управляющих необходимо им объяснить, то, что оба отдела занимаются одним делом и их совместная деятельность принесёт пользу организации, как правило, основной мотивацией для сотрудников является денежная мотивация.

В главе 2 было сказано, что деятельность проектного отдела повлияла на функции управляющих и для того, что бы привлечь управляющих к реализации новых функций, необходимо данную работу чем то стимулировать. Для результативного обеспечения денежной мотивацией сотрудников рассматриваемого процесса, необходимо определить в основе чего лежит определение размера премии сотрудника. Проведём определение премии сотрудника при помощи бальной системы оценки, как представлено на рисунке 11. Возьмём декомпозицию процесса формирование команды проекта, рассмотренную ранее в написании регламента рассматриваемого процесса, и установим для каждой работы определённый балл в зависимости от степени её выполнения.

Таблица 11- Оценка результатов работ

Функции	Ответственный	Длительность	Балл
Определение необходимого персонала	Старший проект менеджер	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 10 дней до начала проекта	0-3
	Проект - менеджер		0-3
Выявление нужных компетенций	Проект - менеджер	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 10 дней до проекта	0-3
Выявление необходимого количества	Проект - менеджер	-	-

Окончание таблицы 11

Функции	Ответственный	Длительность	Балл
Оценка существующего персонала в организации	Старший проект менеджер	-	-
Выявление занятости необходимого персонала	Старший проект менеджер	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 8 дней до начала проекта	0-3
	Управляющие		0-3
Привлечение необходимого персонала	Управляющие	Работа выполнена в установленный срок не меньше чем за 6	0-3
Оценка эффективности работы команды проекта	Старший проект менеджер	Работа выполнена в установленный срок не позднее чем через 7 дней после завершения проекта	-

Таким образом, после завершения проекта в данном процессе проводится оценка, где по степени выполнения работы в срок сотрудники установленным в регламенте методом 360 градусов оценивают друг друга по установленной бальной системе. Так, если все сотрудники выполнили свою работу в установленные сроки, то они получают по 3 балла, если сотрудник незначительно отстал от установленных сроков, но при этом не создал никакой риск для проекта, то ему начисляется 1-2 балла, если сотрудник не выполнил свою работу вовремя, он получает 0 баллов. Таким образом, после проекта не позднее чем через 7 дней каждому работнику начисляется определенное количество баллов. Каждый сотрудник видит свои баллы, в случае несогласия он может написать претензию вышестоящему руководству с требованием пересмотреть своё бальное начисление.

Далее согласно заработанным баллам рассчитываются премии работников. Сначала определяется стоимость одного балла, а затем исходя из

этого, каждый работник получает определённую денежную сумму. Рассмотрим пример в таблице 12 с учетом, что премиальный фонд на проект составляет 10 000 рублей. Стоимость одного балла исходя из данного фонда 555 рублей.

Таблица 12- Пример формирования премии по проекту

Должность	Балл	Премия
Проект менеджер	3	1665
Старший проект менеджер	5	2775
Управляющий	5	2775
Итого	13	7215

Таким образом, мы видим, что не все работники вложили максимальный вклад в реализацию данного процесса и премиальный фонд был распределён не полностью.

Все предложенные улучшения, позволят сократить сроки при формировании команды проекта за счёт того, что часть обязанностей проектного отдела будет разделена с управляющими. Что повысит ценность реализуемого проекта для потребителя.

3.2 Расчёт эффективности предложенных мероприятий

После рассмотрения основных мероприятий, которые позволят усовершенствовать проектное управление в организации. Рассмотрим их эффективность. Как уже было сказано, рассмотренные мероприятия позволят сократить сроки реализации проектов у проектного отдела, а так же наладить взаимодействие между проектным отделом и управляющими за счёт формализации и повышения мотивации их деятельности.

1. Оценка разработки регламента взаимодействия проектного отдела и управляющих.

По результатам внедрения регламента деятельность между отделами структурируется. Будет налажена иерархия взаимодействия между отделами и понимание сотрудников, что им необходимо друг от друга. В результате

чего, процессы, в которых взаимодействуют, управляющие и проектный отдел, будут выполняться быстрее. Так, если ранее для процесса формирования команды проекта старший проект менеджер должен был идти к управляющему, а не получая от него обратной связи, идти на прямую к привлекаемому персоналу и договариваться. То теперь для того что бы набрать команду проекта, он просто должен пойти к управляющему и сказать о необходимом количестве и компетенциях набираемого персонала. Схема ситуации до введения регламента представлена на рисунке 14.

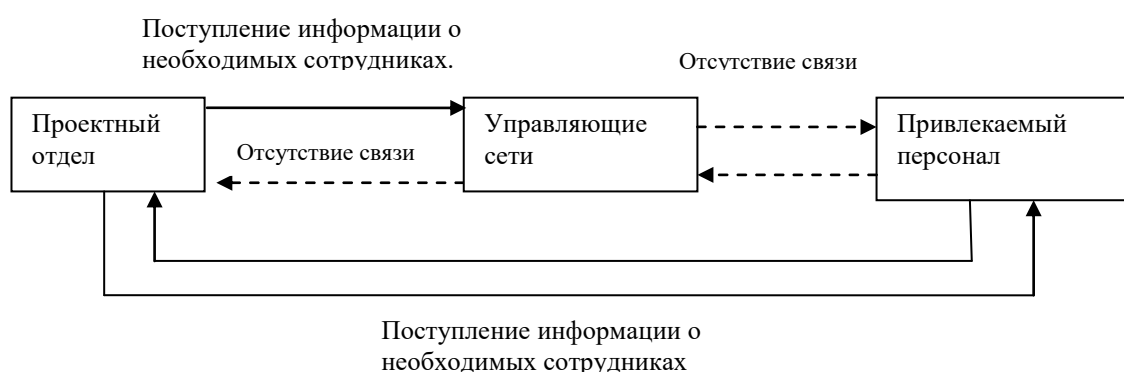


Рисунок 14- Взаимодействие проектного отдела и управляющих до регламента

На данный процесс проект менеджер затрачивал порядка 10 часов в рамках 10 рабочих дней. Количество часов во взаимодействии между отделами представлено в таблице 13.

Таблица 13- Взаимодействие между отделами до введения регламента

Взаимодействие	Длительность, ч.
Проектный отдел - управляющие	4
Управляющие - привлекаемый персонал	0
Проектный отдел - привлекаемый персонал	6

После введения регламента схему взаимодействия можно представить следующим образом. Схема изображена на рисунке 15.

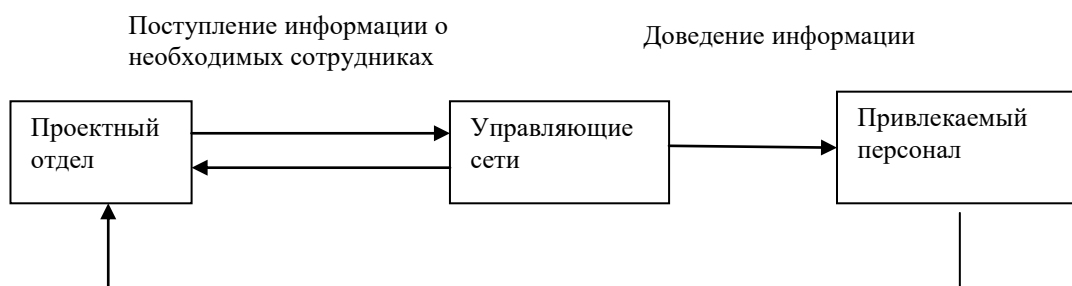


Рисунок 15- Взаимодействие проектного отдела и управляющих после регламента

Так, набор команды проекта сократиться с 10 часов до 8. Но при этом, старший проект менеджер затратит всего два часа в данном процессе. Взаимодействие в часах после введения регламента представлено в таблице 14.

Таблица 14- Взаимодействие между отделами после введения регламента

Взаимодействие	Длительность, ч
Проектный отдел - управляющие	1
Управляющие - привлекаемый персонал	6
Проектный отдел - привлекаемый персонал	1

Создаваемую ценность для проекта в денежной форме можно выразить в декомпозиции проекта, как представлено в таблице 15. Возьмём работу, связанную с процессом, формирование команды проекта.

Таблица 15- Сокращение сроков реализации процесса

Работа	Ответственный	Время (ч.)	Стоимость (руб.)	Время (ч.)	Стоимость (руб.)
3.1 Определение необходимого персонала	Старший проект-менеджер	2	444	2	444
3.1.1 Выявление нужных компетенций	Проект-менеджер	1	166	1	166
3.1.2 Выявление необходимого количества	Проект-менеджер	1	166	1	166

Окончание таблицы 15

Работа	Ответственный	Время (ч.)	Стоимость (руб.)	Время (ч.)	Стоимость (руб.)
3.2 Оценка существующего персонала в организации	Старший проект - менеджер	2	444	2	444
3.3 Выявление занятости необходимого персонала	Старший проект - менеджер	2	444	2	444
3.4 Привлечение персонала	Старший проект - менеджер	10	2220	2	444
ИТОГО		17	3718	9	2330

Таким образом, в результате введения регламента на управляющих официально будут возложены обязанности, которые касаются формирования команды проекта. Исходя из чего, данные функции будут подлежать обязательному исполнению. Все работы, существующие в рамках данного процесса, будут разделены между управляющими и проектным отделом, в результате этого создаваемая ценность проектного отдела будет увеличена. Проектный отдел сократит затраты своего времени на 8 часов или в 1,5 раза в денежном выражении. Что в год составит порядка 1 976 часов или 342 836 рублей.

2. Оценка внедрения премирования участников проекта.

Рассмотрим, в таблице 16 как внедрение премирования послужит мотивацией для сотрудников к своевременному выполнению своих функциональных обязанностей. Как уже было сказано на размер премиального фонда могут оказывать влияние сроки или изменение бюджета. Так как премиальный фонд составляет долю от затрат, то в процессе увеличения этих затрат премиальный фонд станет источником их покрытия.

Таблица 16- Премииальный фонд с соблюдением сроков

Показатель	План
Выручка	54 400
Затраты	36 600
Прибыль	17 800

Окончание таблицы 16

Показатель	План
Премияльный фонд	3 600
Прибыль проекта	14 200

При не соблюдении сроков проекта, он растягивается во времени и как следствие увеличиваются затраты, как представлено в таблице 17. К таким затратам могут относиться затраты на аренду, на персонал. Допустим затраты проекта увеличатся на 3 000, тогда данное увеличение будет компенсироваться за счёт премияльного фонда

Таблица 17-Премияльный фонд при превышении сроков

Показатель	Факт
Выручка	54 400
Затраты	36 600
Прибыль	14 800
Премияльный фонд	$3600-3000=600$
Прибыль проекта	14 200

Таким образом, в результате задержки проекта, размер премияльного фонда уменьшается, что является невыгодным для сотрудников и должно служить мотивационной составляющей в их деятельности.

3. Оценка зависимости премирования от результатов проекта.

Оценка эффективности бальной системы премирования, будет проводиться на примере проекта «UMKA QUIZ». Данный проект реализовывался в школах города Красноярск и был нацелен на развитие интеллектуальных способностей детей в игровой форме. Финансовые показатели проекта представлены в таблице 18.

Таблица 18- Затраты проекта «UMKA QUIZ»

	На 1 игру	На весь проект план	На весь проект факт
Затраты	18500	74000	37000
Персонал	12000	48000	24000
Реклама	2500	10000	5000
Аренда	4000	16000	8000

Окончание таблицы 18

	На 1 игру	На весь проект план	На весь проект факт
Выручка	27200	108800	54400
Количество участников	80	320	160
Цена билета	340	340	340
Прибыль	8700	34800	17400

Для реализации этого проекта необходим был следующий персонал:

1. Старший проект менеджер;
2. Проект менеджер;
3. Управляющий;
4. Команда проекта в количестве 6 человек.

Денежная сумма которая заложена в затраты на персонал распределяется между командой проекта. Старший проект менеджер, управляющие и проект менеджеры получают оклад и от степени реализации проекта их заработная плата никак не зависит. Что лишний раз подтверждает, что быстро и качественно выполнять работы, за которые данный персонал ответственный мотивации нет.

Проведение проекта планировалось в течении 1 месяца в школах города Красноярска. Изначально сеть Умка, планировала реализовать данный проект в 4-х школах города, но в силу того, что не были учтены все риски, проект реализовался только в 2-х школах, что отражено в плановых и фактических затратах, представленных в таблице 18.

Неучтённые риски заключались в том, что после первой игры появилась необходимость в корректировках программы, а так же в новом наборе команды проекта, так как члены изначальной команды ушли на свои постоянные рабочие места по просьбе управляющих.

Таблица 19- Декомпозиция реализации проекта «UMKA QUIZ»

Работа	Ответственный	Время 1 (ч.)	Время 2 (ч.)
1. Помещение			
1.1 Поиск помещения	Проект менеджер	7	-

Окончание таблицы 19

Работа	Ответственный	Время 1 (ч.)	Время 2 (ч.)
1.1.1 Определение критериев необходимого помещения	Проект менеджер	2	-
1.1.2 Осмотр мест	Проект менеджер	4	-
1.1.3 Выбор подходящего места	Проект менеджер	1	-
1.2 Заключение договора	Проект менеджер	1	1
2.Реквизит			
2.1 Оценка существующего реквизита в филиалах сети	Проект менеджер	1	1
2.2 Поиск недостающего реквизита	Проект менеджер	4	1
3. Персонал			
3.1 Определение необходимого персонала	Старший проект менеджер	2	-
3.1.1 Выявление нужных компетенций	Проект менеджер	1	-
3.1.2 Выявление необходимого количества	Проект менеджер	1	-
3.2 Оценка существующего персонала в организации	Старший проект менеджер	2	-
3.3 Выявление занятости необходимого персонала	Старший проект менеджер	2	1
3.4 Привлечение персонала	Старший проект менеджер	10	5
4.Маркетинг			
4.1 Формирование информации для потребителя	Старший проект менеджер	1	1
4.2 Доведение информации до потребителя	Старший проект менеджер	1	1
ИТОГО		31	11

В результате возникших рисков, в деятельности проектного отдела произошла заминка в 11 рабочих часов, что отражает таблица 19 и на реализацию двух игр ушло порядка 41 часа, а прибыль от проекта составила 17 400 рублей.

После введения бальной системы оценки и возможности получения премии в реализацию проекта будут привлечены управляющие в результате чего, не возникнет потребность в новом наборе команды, так как всё изначально будет согласовано, и весь процесс формирования команды проекта будет сокращён на 8 дней. А общая реализация двух игр в проекте

сократиться с 41 часа до 20 часов. В результате чего проектный отдел сможет реализовать 4 проекта и достичь плановых показателей. Показатели представлены в таблице 20.

Таблица 20- Показатели проекта «UMKA QUIZ»

	На 1 игру	На весь проект факт
Затраты	18500	74000
Персонал	12000	48000
Реклама	2500	10000
Аренда	4000	16000
Выручка	27200	108800
Количество участников	80	320
Цена билета	340	340
Премияльный фонд	-	7400
Прибыль	8700	27400

Исходя из затрат проект премиальный фонд составит 7 400 рублей. Распределение фонда осуществляется между участниками исследуемого процесса проект-менеджер, старший проект-менеджер, управляющий. Исходя из установленного количества баллов, стоимость одного балла равна 411 рублей, расчёт представлен в таблице 21.

Таблица 21- Бальная система оценки

Должность	Балл	Премия
Проект-менеджер	4	1644
Старший проект-менеджер	5	2055
Управляющий	5	2055
Итого	14	5754

В результате введения премиального фонда затраты проекта увеличатся на 5754 рубля при увеличении прибыли проекта на 10 000 рублей. Затраты рабочего времени проектного отдела сократятся в дважды.

По результатам предложенных улучшений, мы выявили, что за счёт того, что проектный отдел разделит выполнения функций с управляющими, будут сокращены сроки выполнения проекта. В процессе формирования команды проекта мы можем сократить сроки с 10 до 8 дней, при этом личное

участие старшего проект менеджера сократиться с 10 дней до 2, что повысит ценность выполняемой работы. Так же, при решении основной проблемы связанной с формированием команды проекта, решаются проблемы связанные с процессом реализации проекта и привлечением потребителей. Ряд функций перекладывается на управляющих и происходит сокращение затрат времени на проект у проектного отдела.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность работы заключалась в том, что в исследуемом объекте основная деятельность носит проектный характер. Все реализуемые проекты должны быть многообразны и актуальны и для их успешного функционирования необходимо грамотно осуществлять проектное управление. Исходя из актуальности, целью данной работы было разработать рекомендации по улучшению работы отдела управления проектами в образовательном центре «Умка». Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

1. Рассмотреть методологию и организационное обеспечение управления проектами;
2. Исследовать проектное управление в негосударственном образовательном учреждении «Умка»;
3. Разработать рекомендации по улучшению отдела проектов в негосударственном образовательном учреждении «Умка».

Первая задача была решена в первой главе, по результату чего было выявлено, что организационное обеспечение организации может заключаться во временных рабочих группах, либо в проектном офисе. Для любой существующей группе в организации есть формальные правила. Но не смотря на наличие правил неизбежными являются конфликты. В образовательной сфере к конфликтам в организации приводят ряд особенностей. К таким, особенностям относят возраст персонала, структуру персонала. Несмотря на нерациональную структуру кадров в образовательной сфере, в ней предъявляются высокие требования к кадрам при найме.

Вторая задача была решена во второй главе, в результате чего было выявлено, что исследуемый объект действительно имеет проектное управление, которое находится на стадии своего развития и обладает рядом проблем. Проблемы связаны с взаимодействием подразделений, а именно

управляющими сети и проектным отделом. Проблемы можно выделить в виде процессов формирования команды проектов, привлечение потребителей и реализация проектов. Ключевой проблемой, на которой сделан акцент в данной работе, является проблема в процессе формирования команды проекта. Она заключается в конфликте между двумя сторонами, которые не хотят делить персонал в силу экономии своего времени, что сказывается на ценности реализуемых проектов проектным отделом.

Третья задача была решена в третьей главе. Основными рекомендациями для решения проблемы стали рекомендация по написанию регламента для процесса формирования команды проекта, в котором были прописаны все ответственные стороны данного процесса и то как должен осуществляться данный процесс. А так же внедрения показателей КРІ, а именно оценка эффективности персонала при помощи коэффициента трудового участия. Данные рекомендации позволили сгладить конфликт между управляющими и отделом проектов, увеличить создаваемую для потребителя ценность проекта, а так же оказать влияние на прибыль реализуемых проектов.

Таким образом, проектное управление в образовательных организациях является эффективным методом развития организации при его рациональном применении. Проектное управление в образовательной организации позволяет ей обладать рядом преимуществ перед конкурентами, постоянно налаживать новые связи и привлекать новых потребителей, для сотрудников проектных образовательных организаций есть постоянная возможность развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). - Введ. 2013.- Project Management Institute, 2013. – 397 с.
2. ISO 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по управлению качеством в проектах». – Москва : Стандартинформ, 2009.
3. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: учебник / О.Н. Ильина. – Москва: ИНФРА-М: , 2011. - с. 208.
4. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. – Москва: издательство «Дело», 2004. - 494с.
5. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге . - Москва: Омега-Л, 2011. - 226 с.
6. Масловский В.П. Методология и организация проектного управления: учебно-методический комплекс / В.П. Масловский – Красноярск: Сиб.федер. ун-т, 2015.
7. Ковалева Т. В. Особенности образовательных проектов и управления ими / Т.В. Ковалева, Д.В. Воробей. — 2016.
8. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. - Москва : Магистр : ИНФРА -М, 2014.—576 с.
9. HeadHunter [Электронный ресурс]: база резюме и вакансий.- Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru>
10. Документ семейного центра Умка: «описание основного управляющего процесса НОУ «УМКА»»
11. Устав образовательного учреждения «Умка»
12. Входная книга негосударственного образовательного центра «Умка»
13. Город детства [Электронный ресурс]: портал о дошкольном негосударственном образовании. - Режим доступа: <http://www.goroddetstva.ru>

14. Семейный центр «Умка» [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.krasumka.ru>
15. Документ НОУ «УМКА»- структура проектного отдела семейного центра «Умка»
16. Электронная энциклопедия «Студопедия» [Электронный ресурс] : «краткая история управления проектами». - Режим доступа: <http://studopedia.ru>
17. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / Е.М.Рогова, М.В.Тихонова, Е.А.Ткаченко. – Москва: издательство «Юрай», 2013. – 383с.
18. Разу М.А. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М.А. Разу, Т.М. Бронникова, Б.М. Разу, С.А. Титов.– Москва: КНОРУС, 2012. – 768 с.
19. Поздеев А. Н. Лекции для студентов направлений «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление»: лекции / А.Н. Поздеев, Н.Д. Макушкина. - Сибирский федеральный университет, 2016
20. Projectimo [Электронный ресурс]: организация офиса управление проектами.- Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-ofis.html>
21. Управление проектами [Электронный ресурс]: система мотивации.- Режим доступа: https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/upravlenie_project/управлениепроектами_мотивация.pdf
22. Попов Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов. – Москва: ИНФРА-М , 2012. - 208 с.
23. Лапыгин Ю.Н. Оценка эффективности проектного управления: экономический анализ: теория и практика / Ю.Н. Лапыгин . – 2014, с. 50-53.
24. Дульзон А.А. Управление проектами: учебное пособие / А.А. Дульзон.- Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013.
25. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK : изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. – 2012.

26. Попов Ю.И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко.- Москва: институт экономики и финансов "Синергия".- 2011.

27. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - 2012.

28. Андреев А.А. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов / А.А. Андреев, В.Н. Бурков, В.И. Воропаев.- Москва: СОВНЕТ, 2011.

29. Консультант плюс [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.consultant.ru>

30. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: режим доступа : <http://www.gks.ru>

31. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала: сборник практических инструментов / А.К. Ключков.- Москва: Эксмо, 2011

32. Росработа [Электронный ресурс]: режим доступа.- <http://rosrabota.ru>

33. Школа бизнес управляй будущим [Электронный ресурс]: бизнес процессы основа эффективного управления предприятием.- Режим доступа: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>

34. Организация эффективного управления [Электронный ресурс]: основные бизнес процессы - создание карты. - Режим доступа: <http://rzbpm.ru/knowledge/nachinaem-upravlyat-processami-kak-sozdat-kartu-osnovnyx-biznes-processov.html>

35. Business studio [Электронный ресурс]: нотация ЕРС. - Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/epc_notation

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Профессиональные уровни педагогов в образовательном центре «Умка»

1 разряд- неофит

- 1.1 Наличие педагогического или психологического образования;
- 1.2 Прохождение собеседования;
- 1.3 Прохождение тренинга неофитов;
- 1.4 Закрепление за наставником;
- 1.5 Регулярное посещение методических занятий;
- 1.6 Посещение занятий педагогов-мастеров;
- 1.7 Посещение 2 корпоративных тренингов: детско-родительский, коммуникационный, тренинг конфликтов (базовый уровень);
- 1.8 Участие в корпоративных (не обучающих) мероприятиях;
- 1.9 Наличие периода стажировки (длительность определяется индивидуально).

2 разряд - специалист

- 2.1 Наличие оформленных авторских модификаций учебных (развивающих) программ;
- 2.2 Прохождение не менее 5 корпоративных тренингов, включая тренинг конфликтов (экспертный уровень);
- 2.3 Проведение открытых занятий 3 видов: показательных, аттестационных, обучающих (для неофитов и других специалистов);
- 2.4 Наличие не менее 4 открытых занятий в год;
- 2.5 В анализе собственной работы может отразить результаты своего развития;
- 2.6 Оформление занятий должно соответствовать методическим требованиям организации.

Сотрудник второго разряда может быть наставником для сотрудников первого разряда.

3 разряд - мастер

- 3.1 Должен присутствовать опыт результативного наставничества;
- 3.2 Проведение открытых учебных мероприятий в количестве не менее 1-го раза в 2 месяца;
- 3.3 Наличие оформленных авторских разработок;
- 3.4 Общий педагогический стаж – от 10 лет (в отдельных случаях может быть снижен решением аттестационной комиссии до 5 лет);
- 3.5 Должен присутствовать опыт функционирования рабочей группы;
- 3.6 Должен осуществлять регулярную работу с неофитами и специалистами;
- 3.7 Инициативность в собственной работе;
- 3.8 Организация мероприятий;
- 3.9 Установление результативных рабочих связей.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Умения и компетентности к профессиональным уровням сотрудников в семейном учреждении «Умка»

Умения, обеспечивающие профессиональную позицию	Общее содержание компетентностей	На начальном уровне 1 разряд (неофит)	На уровне специалиста 2 разряд (специалист)	На уровне мастерства 3 разряд (мастер)
Гностические	Умения, с помощью которых специалист изучает ребенка, семью, коллектив в целом, профессиональный педагогический опыт других специалистов;	Новичок – имеет первичные знания, начальные представления; (рядом с наставником) осваивает методы педагогической диагностики.	Специалист знает различные педагогические диагностические методики, владеет методами сбора информации для организации педагогического процесса	Мастер имеет модифицированные и авторские методы изучения объектов педагогической деятельности
Конструктивные	Умения, которые необходимы для проектирования психолого-педагогического процесса, с учетом перспектив образовательной работы. Воплощаются в планировании работы, в составлении конспектов занятий, сценариев праздников и т.п.	Неофит только формирует конструктивные умения, осваивает проекты педагогической деятельности на общепринятых моделях. Умеет составлять конспекты занятий на основании различных материалов.	Специалист знает несколько способов проектирования и конструирования элементов педагогического процесса.	Мастер имеет модифицированные и авторские программы, активно участвует в развитии программной методической жизни учреждения

Окончание приложения Б

Умения, обеспечивающие профессиональную позицию	Общее содержание компетентностей	На начальном уровне 1 разряд (неофит)	На уровне специалиста 2 разряд (специалист)	На уровне мастерства 3 разряд (мастер)
Коммуникативные	Умения проявляются при установлении педагогически целесообразных взаимоотношений с разными людьми в различных ситуациях.	Имеет представления о коммуникации в педагогическом процессе, осваивает навыки установления и поддержания контакта, эмоциональной саморегуляции и регуляции состояния всех партнеров по общению	Специалист владеет приемами и техниками коммуникативной культуры	Мастер является образцом педагогической коммуникации, может быть супервизором, давать обратную связь относительно коммуникативного процесса, актуализатор.
Организаторские	Умения распространяются как на его собственную деятельность специалистов, так и на деятельность коллег, родителей, детей.	Принимает участие в организации любых мероприятий как помощник, предлагает свои проекты на обсуждение в сообществе, не только на заседаниях методических объединений, но и на других собраниях	Мастер имеет опыт организации собственных проектов, и в командном формате в том числе	Лидер и инициатор системных мероприятий, руководитель проектных команд
Специальные умения специалиста	Умение петь, рисовать, танцевать, выразительно рассказывать, читать стихи, шить, вязать, мастерить, и т.д.	индивидуально	индивидуально	индивидуально

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Оценка конкурентов сети «Умка»

Учреждение	Критерии оценки								
	Время пребывания		Количество дополнительных программ для развития ребёнка	Средний ценовой диапазон(руб/мес)			Возраст детей	Количество филиалов	Рейтинг
	Неполный день	Полный день		Для неполного дня	Для полного дня	Дополнительные программы развития			
Умка	да	да	10	12 000	20 000	3 000	1-15	4	4.4
Хоббивиль	да	нет	8	нет	нет	3 500	0-14	1	5.0
Барабулька	да	да	7	11 200	18 000	-	1,5-4	1	3.7
РадугаTravel	да	да	3	14 000	20 000	3 200	1-10	1	3.0
Ладшки	да	да	13	10 000	18 200	2 300	0,8-7	5	4.2
Лазурный	да	да	12	12 500	25 000	3 200	1,5-7	1	4.4
Совёнок	да	да	10	12 000	16 000	2 000	1-7	3	4.7
Солнышко	да	да	3	12 500	25 000	3 500	1,5-6	1	4.0

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка деятельности персонала в процессе формирования команды проекта методом 360 градусов

Должность _____

Ф.И.О _____

Процесс	0- Процесс не выполнен	1-Процесс выполнен с отставанием от срока	2- Процесс выполнен с небольшим отставанием от срока	3- Процесс выполнен вовремя	Не имею информации о выполнении данного процесса
3.1 Определение необходимого персонала					
3.2 Оценка существующего персонала в организации					
3.3 Выявление занятости необходимого персонала					
3.4 Привлечение персонала					